

UNIVERSIDAD DE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO DEL PROYECTO:

**EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DE LA EMPRESA ARTESA CÍA. LTDA.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor

Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORAS:

Tania Soledad Buele Guamantario C.I. 0105944375

Mayra Alejandra Díaz Bermeo C.I. 0106034242

DIRECTOR:

Paúl Adrián Ochoa Arévalo C.I.0102598018

CUENCA – ECUADOR

2018



RESUMEN

El proyecto integrador titulado “EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ARTESA CÍA. LTDA.” se ha desarrollado con el fin de evaluar las causas de las inconsistencias presentadas en el manejo de recursos e información debido a la falta de procedimientos y controles en la empresa Artesa, con el objetivo de generar propuestas de mejora que permitan optimizar la eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.

La investigación se desarrolló aplicando un enfoque mixto basándose en los métodos: 1) descriptivo: consiste en identificar todas las variables y características de los procesos a ser analizados en la evaluación de control interno; y 2) correlacional: permite determinar la relación existente entre las variables identificadas en el sistema de control interno y el impacto que generan en la consecución de objetivos. El resultado de este proyecto es la propuesta de mejora, misma que se fundamenta en las recomendaciones formuladas en el Informe de Evaluación al Sistema de Control Interno, por lo que se rediseño una planificación estratégica que apoye a la consecución de los objetivos mediante la formulación de procedimientos, tareas y controles.

PALABRAS CLAVES

CONTROL INTERNO, RIESGO, EFICIENCIA, EFICACIA, SEGURIDAD RAZONABLE



ABSTRACT

The integrative project titled "EVALUATION AND PROPOSAL OF IMPROVEMENT TO THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF ARTESA COMPANY" has been developed with the purpose of evaluating the causes of the inconsistencies presented in the management of resources and information due to the lack of processes and controls in the Artesa company, with the objective of generating proposals for the improvement that allow to optimize the efficiency, effectiveness, and productivity of the processes.

The research was done using a mixed approach based on the following methods: 1) descriptive: it consists on identifying all the variables and characteristics of the processes to be analyzed in the internal control evaluation; and 2) correlational: it allows to determine the existing relationship between the identified variables in the internal control system, and the impact they generate in the achievement of the objectives. The result of this project is the proposal of improvement which is based on the recommendations presented in the Evaluation to the Internal Control System Report, that is why it was necessary to redesign a strategic plan to support the achievement of the objectives through the formulation of processes, tasks, and controls.

KEY WORDS

INTERNAL CONTROL, RISK, EFFECTIVENESS, EFFICIENCY, REASONABLE SECURITY



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
AGRADECIMIENTOS	10
DEDICATORIA.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	16
DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
CAPÍTULO I	18
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ARTESA CIA. LTDA.	19
1.1. ASPECTOS GENERALES	19
1.1.1 Antecedentes Históricos.....	19
1.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	20
1.2.1 Misión	20
1.2.2 Visión	20
1.2.3 Objetivos.....	20
1.2.4 Valores	21
1.2.5 Productos	21
1.2.6 Principales Empleados	23
1.2.7 Análisis FODA	23
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
1.5. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	25
CAPÍTULO II	27
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	28
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.....	28
2.2. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	29
2.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	30
2.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	30
2.5. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO	31
2.5.1 Control Interno Administrativo	31
2.5.2 Control Interno Contable	32
2.6. CONTROL INTERNO - MARCO INTEGRADO (COSO)	32
2.6.1 ACTUALIZACION COSO 2013	33
2.7 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	40
2.7.1 Método Grafico o Diagramas de Flujo.....	40
2.7.2 Método Narrativo o Descriptivo	41
2.7.3 Método de Cuestionarios.....	41
2.7.4 Combinación de Métodos.....	41
2.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
2.9. RIESGO.....	43
2.9.1. Definición del riesgo	43



2.9.2. Clasificación del riesgo	43
2.9.3 Evaluación de Riesgos	44
CAPÍTULO III	45
EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ARTESA CIA.	
LTDA.	46
3.1. INTRODUCCION.....	46
3.2. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	46
3.2.1 Alcance	46
3.2.2 Metodología	47
3.2.3 Marcas	47
3.2.4 Método de Cuestionario	48
3.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL	53
3.4. DEFINICION DE PROCESOS RELEVANTES DEL NEGOCIO	59
3.5. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO	60
3.6. DEFINICIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS	65
3.7. INFORME INTEGRAL.....	68
3.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	94
3.8.1 RECURSOS HUMANOS	94
3.8.2 PRODUCCIÓN	97
3.8.3 CONTABILIDAD	98
3.9. PROPUESTA DE MEJORA.....	101
CAPÍTULO IV	174
CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178
ANEXOS	180

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conceptos fundamentales del control interno	29
Gráfico 2 Componentes de COSO	34
Gráfico 3 Información y Comunicación	39
Gráfico 4 Factores Determinantes del Riesgo	44
Gráfico 5 Nivel de Confianza	53
Gráfico 6 Nivel de Confianza de Entorno de Control	54
Gráfico 7 Nivel de Confianza de Evaluación de Riesgos	55
Gráfico 8 Nivel de Confianza de Actividades de Control.....	56
Gráfico 9 Nivel de Confianza de Información y Comunicación	57
Gráfico 10 Nivel de Confianza de Actividades de Supervisión	58
Gráfico 11 Nivel de Confianza - Compras.....	65
Gráfico 12 Nivel de Confianza – Producción.....	65
Gráfico 13 Nivel de Confianza - Ventas	66
Gráfico 14 Nivel de Confianza – Recursos Humanos	66
Gráfico 15 Nivel de Confianza.....	67
Gráfico 16 Organigrama de ARTESA	106



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama	24
Ilustración 2 Diferencias entre COSO 1992 y COSO 2013	33
Ilustración 3 Principios según Control Interno – Marco Integrado 2013	40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información General	19
Tabla 2 Líneas de Producción	21
Tabla 3 Personal Administrativo	23
Tabla 4 FODA	23
Tabla 5 Elemento del Entorno de Control	35
Tabla 6 Técnicas para la Obtención de Evidencia	42
Tabla 7 Niveles de Riesgo y Confianza	44
Tabla 8 Marcas de Auditoría	47
Tabla 9 Marcas de Referencias	47
Tabla 10 Rangos de Calificación	52
Tabla 11 Evaluación de Entorno de Control	53
Tabla 12 Evaluación de Riesgos	55
Tabla 13 Evaluación de Actividades de Control	56
Tabla 14 Evaluación Información y Comunicación	57
Tabla 15 Evaluación Actividades de Supervisión	58



Universidad de Cuenca

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Tania Soledad Buele Guamantario, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación y Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno de la empresa Artesa Cía. Ltda.", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de Mayo de 2018

Tania Soledad Buele Guamantario

C.I: 0105944375



Universidad de Cuenca

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Mayra Alejandra Díaz Bermeo, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Evaluación y Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno de la empresa Artesa Cía. Ltda.", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 28 de Mayo de 2018

Mayra Alejandra Díaz Bermeo

C.I: 0106034242



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Tania Soledad Buele Guamantario, autora del trabajo de titulación "Evaluación y Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno de la empresa Artesa Cía. Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de Mayo de 2018

Tania Soledad Buele Guamantario

C.I: 0105944375



Universidad de Cuenca

Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Mayra Alejandra Díaz Bermeo, autora del trabajo de titulación "Evaluación y Propuesta de Mejora del Sistema de Control Interno de la empresa Artesa Cía. Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 28 de Mayo de 2018

Mayra Alejandra Díaz Bermeo

C.I: 0106034242



AGRADECIMIENTOS

Queremos reconocer y expresar nuestra profunda gratitud a todos quienes han contribuido en la realización de nuestro proyecto integrador:

A la empresa ARTESA Cía. Ltda. representada por el Eco. Álvaro Crespo Seminario, quien nos brindó la apertura para nuestra investigación.

A todos los colaboradores de ARTESA, quienes nos brindaron toda la información requerida así como su tiempo para la ejecución de nuestro análisis.

A nuestras familias, quienes han sido nuestro soporte y motivación.

A nuestros profesores, quienes han dedicado su tiempo en nuestra formación académica y profesional durante estos cinco años de estudios.

A nuestro director de tesis, Ingeniero Paúl Ochoa, quien nos dedicó su tiempo y orientación durante todo el desarrollo de nuestro proyecto.

Soledad Buele

Alejandra Díaz



DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría para seguir adelante. A mis padres quienes con su ejemplo me han forjado como la persona que soy, y me han motivado constantemente para alcanzar mis metas. A mi hermana por su apoyo incondicional. A mis familiares y amigos quienes han formado parte de todo este proceso, gracias por su confianza y aliento.

Soledad Buele

Quiero dedicarle este logro a Dios que ha estado presente en cada etapa de mi vida y me ha brindado salud, fortaleza y sabiduría durante todo el camino hasta alcanzar esta meta. A mis padres, quienes son mi ejemplo de vida y siempre me han brindado su amor y apoyo absoluto; sus sabios consejos han quedado tatuados en mi alma, como olvidar aquellas palabras: *en el mundo no existe el fracaso solo hay oportunidades para aprender, corregir errores y ser mejor cada día*. A mi hermano por ser ese amigo incondicional, por la confianza depositada en mi y por cada palabra de aliento. Quiero darles las gracias por todo lo que me han brindado y por ser esos brazos en los cuales siempre me puedo refugiar. Esto es solo el principio de un largo camino por recorrer.

Alejandra Díaz

INTRODUCCIÓN

La constante evolución en el mercado hace que las empresas tengan que adaptarse a los cambios y asumir nuevas estrategias que les permitan mitigar los posibles riesgos que puedan afectar su efectividad, rentabilidad y productividad. Por lo que es imprescindible que las empresas operen bajo un óptimo sistema de control interno que contribuya en la consecución de los objetivos empresariales mediante la gestión de riesgos apoyando la adecuada toma de decisiones.

El proyecto integrador comprende la evaluación del sistema de control interno actual de la empresa ARTESA Cía. Ltda., misma que ha sido ejecutada bajo los principios definidos en el Control Interno - Marco Integrado 2013 con el fin de identificar los niveles de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos así como la determinación de áreas críticas que requieran la implementación y mejora de controles, generando como resultado un planteamiento de mejoras que permitan garantizar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos.

El capítulo I tiene por objetivo brindar un conocimiento general de la empresa, estructura organizacional, actividades, estructura económica y financiera.

El capítulo II comprende la fundamentación teórica tales como definiciones y metodologías sobre la cual se apoya la ejecución.

En el capítulo III abarca la evaluación del control interno de la empresa tanto integral como específica a fin de determinar los niveles de riesgo y confianza obtenidos como resultado de la combinación de métodos: cuestionarios, narrativas y flujogramas. Además se emitirá el informe de evaluación del sistema de control interno indicando todas las condiciones reportables que requieren controles a implementar y mejorar. Finalmente en base a los resultados presentados en el informe se emite la propuesta de mejora que



permita optimizar procesos mediante actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

El capítulo IV contiene las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado como resultado final de la investigación.

JUSTIFICACIÓN

Según diferentes autores manifiestan que el control interno tiene gran impacto dentro de toda organización, por tanto depende del funcionamiento efectivo del mismo para proveer certeza razonable sobre el logro de objetivos. La efectividad del control interno se alcanza con la vinculación y participación de todos los miembros de la organización.

ARTESA Cía. Ltda. busca optimizar sus operaciones y procesos, considerando este proyecto como una oportunidad para la mejora continua. La empresa carece de manuales y políticas claramente definidas que guíen el desarrollo eficiente de las operaciones, generando una inadecuada organización entre sus departamentos y colaboradores pues desconocen procedimientos provocando una incompatible segregación de funciones que repercuten en la eficiencia, eficacia y economía para el logro de los objetivos.

El proyecto está orientado al diagnóstico y evaluación del sistema del Control Interno, con el objeto de identificar las principales áreas críticas que requieren de estrategias de mejora, a través de una herramienta que facilite la toma de decisiones; planteando técnicas empresariales que se adapten a las necesidades y requerimientos de ARTESA. De igual manera el proyecto planteado contribuyó a nuestro enriquecimiento profesional vinculando conocimientos teórico-práctico a fin de cumplir con nuestros objetivos personales, académicos y sociales.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema Central

Actualmente ARTESA Cía. Ltda. presenta frecuentes inconsistencias sobre el manejo de recursos (humanos, materiales y financieros) e información en las áreas operativa, administrativa y financiera. Este escenario se ha presentado debido a:

- Carencia de manuales de procedimientos adecuados.
- Falta de segregación de funciones, responsabilidades y obligaciones.
- No existe un adecuado control de recursos.
- Deficiencia de controles operativos, administrativos y financieros.
- Falta de respuesta oportuna a los problemas.
- Ejecución de tareas en base al criterio personal de los trabajadores.
- Ausencia de compromiso por parte del área directiva en la promulgación de políticas y controles.

Las causas mencionadas han generado impactos negativos en la empresa tales como:

- Pérdida de recursos económicos y materiales
- Ineficiencia en la administración del capital humano
- Duplicidad de funciones
- Obstaculización para la concesión de objetivos
- Colaboradores con débil sentido de pertenencia

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar y plantear mejoras al sistema de control interno de la empresa ARTESA Cía. Ltda., con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos dentro de cada área así como contribuir a la toma de decisiones oportuna y la consecución de metas y objetivos.



Objetivos Específicos

- Identificar aspectos generales de la empresa en la cual se desarrollará la evaluación al sistema de control interno.
- Determinar aspectos claves del control interno, su importancia e impacto en la organización.
- Evaluar el sistema de control interno y generar una propuesta de mejora que permita realizar las actividades de manera eficiente, facilitando la correcta toma de decisiones.

DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto integrador se basa principalmente en un tipo de investigación descriptiva y correlacional, pues permitirá entender las características, propiedades y los elementos propios del objeto de estudio en este caso la empresa Artesa Cía. Ltda. y a su vez analizar y evaluar la relación existente entre el control interno y su impacto en la consecución de objetivos de la empresa.

Para la elaboración y desarrollo del proyecto, comprende aspectos claves como la revisión de literatura, recolección de datos que permitan comprender la situación actual de la entidad, el establecimiento de objetivos de investigación, construcción del marco teórico, obtención y análisis profundo de datos con el fin de describir y evaluar el control interno de la empresa, elaboración del respectivo informe de control interno, la formulación de una propuesta de mejora para áreas críticas así como los debidos resultados, y conclusiones del tema de investigación.

Recolección de información

En la fase de recolección de datos se utiliza un enfoque mixto cualitativo y



Universidad de Cuenca

cuantitativo, incluye herramientas diversas tales como: listas de comprobación, cuestionarios, flujogramas, entrevistas, material audio visual, fotografías, información numérica y financiera. De igual forma se aplicaron diferentes técnicas como la observación, comprobación, confirmación, entre otras.

Adicionalmente, el estudio se realizó en base a una muestra que involucra al personal de cada departamento de la empresa y la obtención de la documentación soporte para cada una de las pruebas que se requieran por la dimensión, complejidad y factores de la entidad.

Detalles del trabajo de campo

En el desarrollo de la investigación se necesitó trabajo de campo para conocer el entorno en el que opera la empresa. En una primera instancia se realizó un reconocimiento previo de la empresa y sus instalaciones. Posteriormente, para la fase de recolección de datos se efectuaron visitas continuas a cada área de la empresa con el fin de entrevistarse con el personal y proceder con recolección de evidencia y datos necesarios para la investigación.



Universidad de Cuenca

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ARTESA CIA. LTDA.



INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA ARTESA CIA. LTDA.

1.1. ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes Históricos

Artesa fue creada en el año 1971 por Raymundo Crespo y Eduardo Vega. Inicio su producción con un pequeño taller especializado en el diseño y creación de piezas decorativas y artísticas inspiradas en épocas precolombinas de la cultura Inca y Cañari. Con el transcurso del tiempo la empresa ha crecido debido al incremento en la demanda de sus productos tanto a nivel nacional como internacional, mismos que son fruto del trabajo de hábiles artesanos. (Crespo Seminario, 2017)

Actualmente la empresa dispone de una planta moderna, donde laboran 58 personas altamente calificadas para crear piezas únicas que cumplan con estándares internacionales de calidad. Utilizando en la producción materias primas naturales de la región que no contaminan ni afectan la salud de los trabajadores. (ARTESA Cía. Ltda., 2013)

Tabla 1 Información General

Razón Social:	ARTESA CÍA. LTDA.
Logo empresarial:	
RUC:	019001558001
Representante Legal:	Eco. Crespo Seminario Álvaro Guillermo Hernán
Actividad económica:	Producción de objetos de cerámica artística tales como vajillas, lámparas, floreros, murales, ceniceros, candeleros



	y en general, objetos decorativos para el hogar.
Capital:	\$54.292,24
Socios:	Grupo Eljuri

Fuente: ARTESA

1.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.2.1 Misión

“En Artesa tenemos la misión de fabricar artículos de cerámica decorada a mano, mediante un proceso sostenible, social y ambiental mente responsable, satisfaciendo los requerimientos de nuestros grupos meta”.

1.2.2 Visión

“Al 2020, nuestros grupos meta , tienen posicionada la imagen de Artesa como empresa global, con una marca que representa el referente de la cerámica decorada a mano, cumpliendo estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental”.

1.2.3 Objetivos

Objetivo General

Ser la primera opción en el mercado artesanal de la cerámica con la producción de vajillas, floreros, murales, y demás objetos decorativos para el hogar.

Objetivos Específicos

- Aprovechar la experiencia y posicionamiento en el mercado para generar puntos de venta e introducir nuevos productos al mercado nacional e internacional.



Universidad de Cuenca

- Brindar a los clientes una amplia gama de productos a precios módicos y accesibles.
- Optimizar los costos de producción con eficacia y eficiencia administrativa para ser competitivos en el mercado.





1.2.4 Valores

- Integridad
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Innovación

1.2.5 Productos

Tabla 2 Líneas de Producción

LÍNEA	DISEÑO
Fiesta	
Vega	

Monteturi	
Home	
Más	
Especiales	

Fuente: ARTESA



Universidad de Cuenca

1.2.6 Principales Empleados

Tabla 3 Personal Administrativo

Nombre	Cargo	Años en el cargo
Eco. Álvaro Guillermo Hernán Crespo Seminario	Gerente	4 años
Ing. Antonio Andrade	Administrador	7 años
Ing. Ana Raquel Sarmiento Arce	Contadora General	3 años
Ing. Walter Calle	Jefe de Producción	25 años
Ing. María Augusta Carrillo Estrella	Jefe de Seguridad Industrial	5 años

Fuente: ARTESA (Anexo N°4)

1.2.7 Análisis FODA

Debido a la falta de un análisis FODA por parte de la empresa, las autoras mediante la coordinación en talleres con la dirección administrativa de la empresa han generado la siguiente información.

Tabla 4 FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia y conocimiento del mercado. Calidad de los productos. Desarrollo de la marca ARTESA. Procesos productivos ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> No existe planificación estratégica y operativa. Políticas y procedimientos no definidos. Evaluación de control interno inexistente. Publicidad escasa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Expansión hacia el mercado nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Mercado competitivo. Desarrollo tecnológico.



Universidad de Cuenca

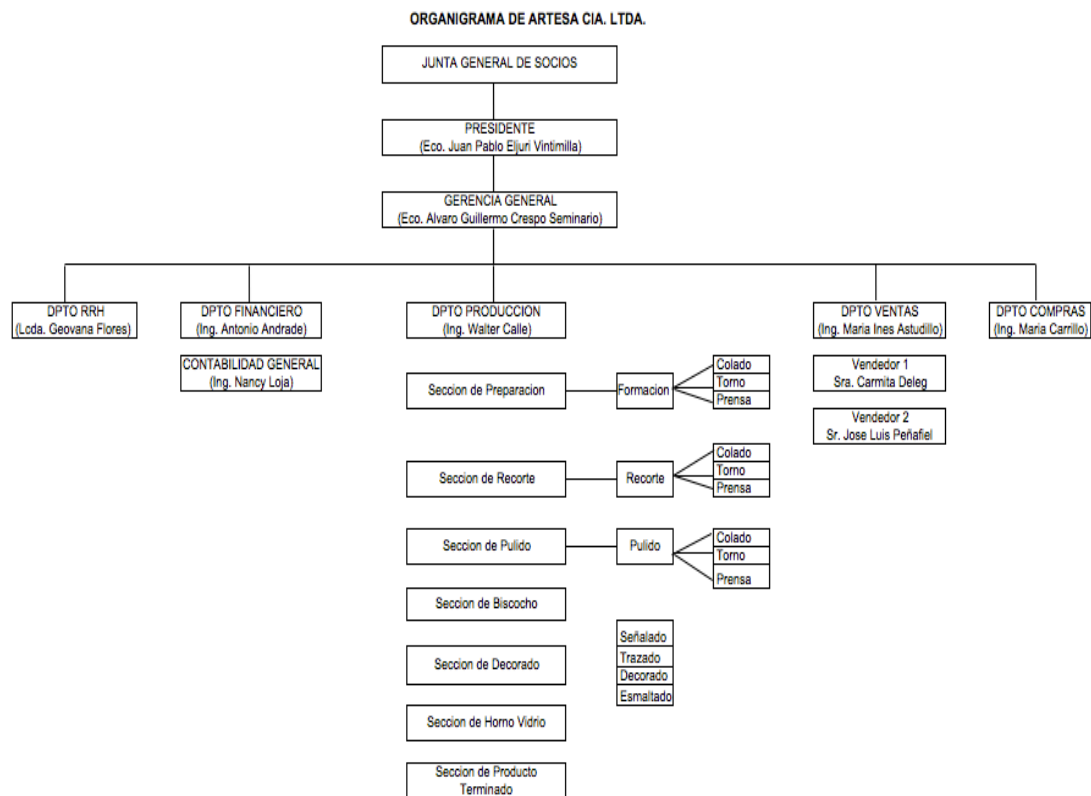
<ul style="list-style-type: none"> Ferias internacionales para promoción de la marca. Ejecutar planes de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios continuos en la normativa.
--	--

Fuente: ARTESA

Realizado por: las autoras

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 1 Organigrama



Fuente: ARTESA



1.5. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

El análisis de la situación financiera y económica de ARTESA ha sido realizado en base a los estados de situación financiera y de resultados con corte al 31 de octubre de 2017, mismos que se detallan en el Anexo N°5.

1. CAPITAL DE TRABAJO

$$\textit{Capital de Trabajo} = \textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$$

$$\textit{Capital de Trabajo} = 1.045.634,20 - 203.461,51$$

$$\textit{Capital de Trabajo} = 842.172,69$$

ARTESA dispone de \$842.172,69 para cancelar las obligaciones que se presenten en el normal desarrollo de sus operaciones.

2. LIQUIDEZ CORRIENTE

$$\textit{Liquidez Corriente} = \frac{\textit{Activo Corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

$$\textit{Liquidez Corriente} = \frac{1.045.634,20}{203.461,51}$$

$$\textit{Liquidez Corriente} = 5,14$$

La empresa por cada dólar que debe cuenta con \$5,14 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir que del cien por ciento de sus ingresos el 19,46% están destinados al pago de obligaciones y el 80,54% restante quedan disponibles.

3. PRUEBA ÁCIDA

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{\textit{Activo Corriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{1.045.634,20 - 893.384,11}{203.461,51}$$



$$\text{Prueba Ácida} = 0,75$$

La empresa sin liquidar sus inventarios cubre el 75% de sus obligaciones corrientes por tanto depende de la venta de inventarios para cumplir con todas las deudas a corto plazo.

4. LIQUIDEZ PURA

$$\text{Liquidez Pura} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Pura} = \frac{15.391,07}{203.461,51}$$

$$\text{Liquidez Pura} = 0,0756$$

Este indicador nos muestra la relación existente entre el dinero disponible de la empresa con sus obligaciones a corto plazo, es decir por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene solamente \$ 0,08 centavos en efectivo para afrontarla, por lo que únicamente puede cubrir el 8% de las obligaciones corrientes con dinero en efectivo.

5. ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} (100)$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{2'346.649,65}{2'537.728,69} (100)$$

$$\text{Endeudamiento} = 92,4704 \%$$

El índice de endeudamientos nos brinda información sobre cuánto de mis activos tengo comprometido en mis obligaciones, Artesa tiene un índice de endeudamiento del 92%, lo que indica que por cada dólar de mi activo debo pagar \$0,92 centavos de mi deuda, por lo que la empresa como tal es financiada en un 92% por recursos de terceros como proveedores o instituciones financieras, y es dueña de tan solo del 8% de los activos totales.



Universidad de Cuenca

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA



FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

Uno de los primeros estudios sobre control interno según Mantilla (2013) señala que fue publicado en Estados Unidos en el año 1949, titulado *Internal Control- Elements of a Coordinated System and Its Importance to Managment and the Independent Public Accountant* (Control-Interno Elementos del Sistema Coordinado y su Importancia para la Administración y para el Contador Público Independiente); el mismo contiene la primera definición de control interno que fue elaborada por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) señalando que el control interno va más allá de funciones contables y financieras. Posteriormente, este organismo formuló una nueva definición dividiendo el control interno como: control administrativo y control contable.

En Estados Unidos durante el año 1985 se fundó el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission bajo la siglas COSO, que tuvo origen por las malas prácticas empresariales y la crisis financiera de esa época. Se creó con objeto de estudiar: factores que influyeron en la presentación de información financiera fraudulenta, mediante un informe con recomendaciones para todo tipo de organizaciones y en especial para aquellas reguladas por la SEC (Securities and Exchange Commission - Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos). (AEC, 2015)

COSO es una iniciativa del sector privado, diseñado para brindar liderazgo de pensamiento haciendo uso de marcos y orientaciones generales sobre control interno, gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude. Está conformado por :

- American Accounting Association(AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)



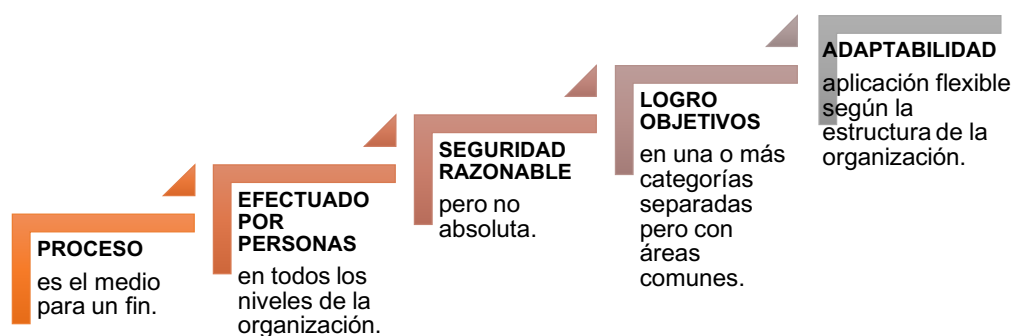
- Financial Executives International(FEI)
- Institute of Management Accountants(IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (COSO, 2017)

2.2. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para tener un entendimiento preciso sobre control interno es necesario exponer su definición según lo establecido en el *Control Interno – Marco Integrado* (COSO, 2013) que señala:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (pág. 1)

Gráfico 1 Conceptos fundamentales del control interno



Fuente: (COSO, 2013, pág. 1)

Realizado por: las autoras

Por otra parte la Federación Internacional de Contadores entre sus definiciones puntualiza al control interno como:

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los



objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables (IFAC, 2013, pág. 11).

En otras palabras la importancia que ejerce el mismo dentro de las empresas permite el direccionamiento hacia los objetivos establecidos, la consecución de su misión y la mitigación de posibles riesgos. Al ser un sistema óptimo permite la adaptabilidad de la empresa a posibles factores externos considerando ambientes competitivos y reestructuraciones del mercado.

El control interno es un conjunto de lineamientos diseñados e implementados por la alta dirección dentro de cada nivel organizacional, con el objeto de mantener seguridad de que las actividades y operaciones se están desarrollando de manera eficiente, salvaguardando los recursos y asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados así como la generación de confiabilidad de la información presentada sujeta a las leyes y regulaciones aplicables.

2.3. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Estupiñán (2015) menciona los objetivos básicos que persigue el control interno:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (pág. 19)

2.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno ejerce un alto grado de importancia dentro de las organizaciones apoyando en la dirección, control, información y desarrollo de



las operaciones; con el fin de proporcionar confiabilidad de la información referente a la situación actual y el desarrollo de sus operaciones. El control interno ayuda a que los recursos humanos, materiales y financieros de una entidad sean utilizados de manera eficiente bajo criterios técnicos que aseguren su integridad, resguardo y oportunidad de registro. El control interno actúa como una herramienta aplicada en las operaciones de una entidad para contribuir en la consecución de los objetivos. (Proyecto de Rendición de Cuentas Anti-Corrupción en las Americas, 2004)

El control interno es indispensable dentro de las empresas cualquiera que sea su naturaleza, permite establecer procedimientos que brinden seguridad razonable en las operaciones y el sistema contable facilitando la toma de decisiones, mejorando la gestión empresarial misma que se ve reflejada en el incremento de sus niveles de eficiencia, eficacia y economía.

Conjuntamente se encamina a prevenir y detectar posibles irregularidades que puedan afectar el desarrollo de las operaciones en los distintos niveles jerárquicos. La efectividad del mismo está sujeta a la necesidad de mantener un nivel de conciencia en cuanto a la integridad, valores y ética del personal que diseña, implementa y vigila el sistema de control interno de la entidad.

2.5. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.5.1 Control Interno Administrativo

Estupiñán (2015) define al control interno administrativo como:

El plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantener informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;



Universidad de Cuenca

- Mantener una ejecución eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos. (pág. 7)

2.5.2 Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

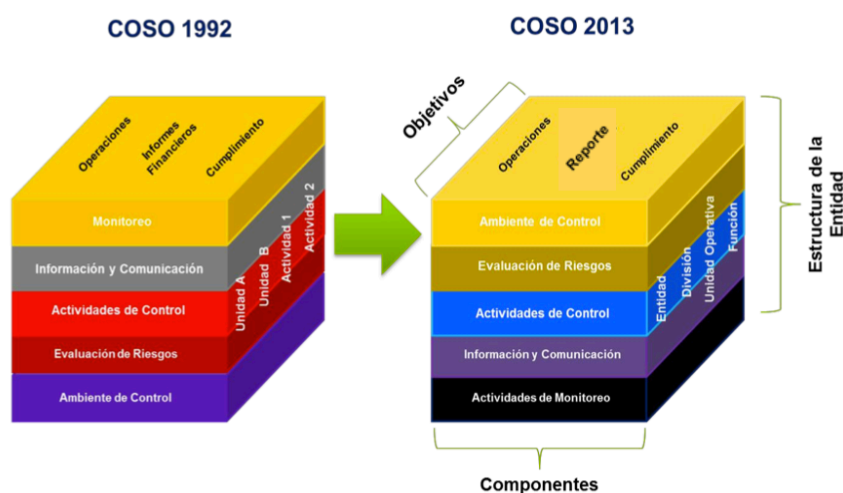
- Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los objetivos.
- Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa. (Estupiñán Gaitán , 2015, pág. 7)

2.6. CONTROL INTERNO - MARCO INTEGRADO (COSO)

El primer informe del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras) también denominado COSO fue emitido en EE.UU. en 1992 , mismo que surgió como respuesta a una diversidad de conceptos e interpretaciones referentes a control interno,

2.6.1 ACTUALIZACION COSO 2013

Ilustración 2 Diferencias entre COSO 1992 y COSO 2013



Fuente: (Deloitte, 2015)

En mayo del 2013 el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, publicó la primera actualización referente al modelo COSO I. Dentro del *Control Interno – Marco Integrado* (Deloitte, 2015) señala que se mantiene la definición de control interno y los cinco componentes, adicionalmente emplea "17 principios que deben estar asociados a cada componente operando de manera conjunta" así como "puntos de interés relevantes para cada principio". Este marco responsabiliza a la administración como encargada de asegurar que todos los componentes y principios del control interno estén "presentes" y en "funcionamiento" para así lograr la eficacia del mismo.

Este modelo según (COSO, 2013) establece tres categorías que permiten a las organizaciones enfocarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operacionales:** eficacia y eficiencia de las operaciones, objetivos de desempeño, financieros y operativos y la protección de activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** obtención de información financiera y no financiera interna y externa considerando la fiabilidad, oportunidad y transparencia.
- **Objetivos de cumplimiento:** cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (pág. 2)

Gráfico 2 Componentes de COSO



Fuente: (COSO, 2013)

Realizado por: las autoras

AMBIENTE DE CONTROL

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles



de la organización...El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. (COSO, 2013, pág. 35)

Tabla 5 Elemento del Entorno de Control

1. Comunicación y vigilancia de la integridad y valores éticos	Son el resultado de la cultura empresarial, influyen en el diseño, implementación, administración y seguimiento de los controles.
2. Compromiso con la competencia	Nivel de competencia para los diferentes niveles jerárquicos, traducidos en habilidades y competencias.
3. Participación de los responsables del gobierno de la entidad	Grado de independencia de la administración (experiencia, reputación, participación) y sus actuaciones con la dirección y auditores internos y externos.
4. La filosofía y el estilo operativo de la dirección.	Actuaciones respecto: a la gestión de riesgos, información financiera, procesamiento de información y a las funciones de contabilidad.
5. Estructura organizativa	Estructura donde se planifican, ejecutan, controlan y revisan las actividades para la consecución de objetivos.
6. Asignación de autoridad y de responsabilidad	En actividades de operación, relaciones para reportar y jerarquías de autorización.
7. Políticas y prácticas de recursos humanos	Políticas: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación, promoción, compensación.

Fuente: (IFAC, 2013)

Realizado por: las autoras

De conformidad con lo manifestado en la NIA 315 emitida por el IFAC (2013) durante la evaluación al control interno el auditor deberá evaluar sí: a) la administración ha fijado y mantenido una cultura de ética y honestidad bajo el control de la dirección, b) si los elementos del ambiente de control son fortalezas para el mismo o si estos afectan a los demás componentes. (pág. 228)



EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para el proceso de evaluación de riesgos se requiere la predeterminación de objetivos a los diferentes niveles organizacionales (operativos, información y de cumplimiento) de manera que sean claros y consistentes para identificar y evaluar el impacto que los riesgos podrían causar en los objetivos. Además se debe considerar los posibles cambios del entorno externo así como al interior de la entidad, que puedan causar un impacto negativo en la eficiencia del control interno. (COSO, 2013, pág. 67)

Las empresas se enfrentan a riesgos provenientes de factores externos e internos de conformidad con (COSO, 2013) la gerencia debe obtener una seguridad razonable de ser informada cuando los objetivos se vean amenazados, por ello se considera todos los posibles riesgos que puedan afectar a la entidad, considerando riesgos a diferentes niveles:

- 1. Riesgos a nivel de organización.-** Estos riesgos son provenientes de factores tanto internos como externos:

Factores externos	Factores internos
<ul style="list-style-type: none">• Económicos• Entorno natural• Regulatorio• Operaciones en el extranjero• Sociales y Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura• Estructura de la dirección• Personal• Acceso a activos• Tecnología

- 2. Riesgos a nivel de transacción.-** Considerar la valoración de los riesgos dentro de las principales unidades de la entidad tales como ventas, producción, comercialización, entre otras; aporta al establecimiento de niveles aceptables a nivel de la entidad (págs. 82-83).



Análisis de riesgos

En cuanto al análisis de riesgos Estupiñán (2015) señala que se debe incluir los siguientes aspectos:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior (pág. 31).

Riesgo inherente y residual

El riesgo inherente es el riesgo que afecta a la consecución de objetivos de la organización en caso de que no ocurran medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o impacto del riesgo. El riesgo residual es el riesgo que afecta a la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implementadas las respuestas pertinentes por parte de la dirección. (COSO, 2013, pág. 86)

Respuestas adoptadas ante los riesgos

Una vez evaluada la importancia del riesgo la dirección deberá tomar las medidas para gestionarlos. COSO (2013) menciona que las respuestas a los riesgos se enmarcan en cuatro categorías:

- **Aceptar:** no se toman medidas que afecten la probabilidad e impacto del riesgo.
- **Evitar:** dejar las actividades que generan el riesgo.
- **Reducir:** medidas para disminuir la probabilidad e impacto del riesgo.
- **Compartir:** se reduce la probabilidad e impacto del riesgo mediante la transferencia o compartiendo una parte del riesgo. (pág. 87)

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a



cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. (COSO, 2013, pág. 101)

Las actividades de control según (Arens, Elder, & Beasley, 2007) incluyen controles preventivos, de detección, manuales y administrativos. Algunos de estos controles pueden ser:

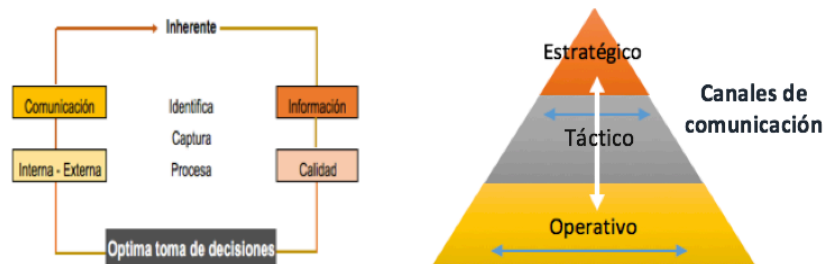
- Separación adecuada de las responsabilidades.
- Autorización adecuada de las operaciones y actividades.
- Documentos y registros adecuados.
- Control físico sobre activos y registros.
- Verificaciones independientes referentes al desempeño. (pág. 278)

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización,

información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (COSO, 2013, pág. 121)

Gráfico 3 Información y Comunicación



Fuente: (COSO, 2013)

Realizado por: las autoras

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (COSO, 2013, pág. 139)

El *Marco Integrado 2013* presenta un total de 17 principios asociados a cada componente, mismos que son aplicables a cada una de las categorías de objetivos y subobjetivos. Teniendo en consideración la expresión “presente y en funcionamiento” aplicable tanto a componentes como a principios.

Ilustración 3 Principios según Control Interno – Marco Integrado 2013

Ambiente de Control	Evaluación de Riesgos	Actividades de Control	Información y Comunicaciones	Monitoreo de Actividades
1. Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos. 2. Ejercitar la supervisión de manera responsable. 3. Establecer estructura, autoridad y responsabilidad. 4. Demostrar compromiso por ser competente. 5. Reforzar la responsabilidad.	6. Definir objetivos adecuados. 7. Identificar y analizar riesgos. 8. Evaluar el riesgo de fraude. 9. Identificar y analizar cambios significativos.	10. Seleccionar e implementar actividades de control. 11. Seleccionar e implementar controles generales sobre TI. 12. Desplegar a través de políticas y procedimientos.	13. Usar información relevante. 14. Comunicar Internamente. 15. Comunicar externamente.	16. Desarrollar evaluaciones propias o separadas. 17. Evaluar y Comunicar Deficiencias.

Fuente: (Deloitte, 2013)

2.7 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

2.7.1 Método Grafico o Diagramas de Flujo

Este método es aquel que muestra a través de cuadros, y gráficas el curso normal de los procedimientos u operaciones mediante los cargos o zonas en las cuales se han establecido las medidas de control para la ejecución de las actividades. La aplicación del método gráfico implica la necesidad de un amplio conocimiento por parte del auditor o en su caso por la persona que realizara la evaluación del control interno, debido a que requiere gran habilidad para desarrollar los flujogramas así como una demanda alta de tiempo, sin embargo este método permite reconocer fácilmente debilidades en el control interno. (Santillana, 2013, pág. 157)



La simbología y su descripción utilizada en el proceso de evaluación de control interno se encuentra detallada en el Anexo N°7.

2.7.2 Método Narrativo o Descriptivo

El método narrativo consiste en realizar una descripción de cada una de las actividades y procesos empleados por el personal en las diferentes unidades o departamentos de la entidad. Esta descripción se realiza siguiendo el curso normal de las operaciones en todas las unidades, considerando la importancia de la operación antecedente y su efecto en el área siguiente. (Santillana, 2013, págs. 156-157)

Es importante señalar en la narrativa los sistemas, registros, documentos y operativos relacionados a cada una de las actividades en las diferentes áreas de la entidad.

2.7.3 Método de Cuestionarios

Es uno de los métodos más utilizados para la evaluación del control interno debido a la eficiencia de su aplicación, se basa en el diseño de cuestionarios por parte del auditor o evaluador, mismos que deben contener preguntas relacionadas a la forma en la cual se realizan las operaciones y los responsables de las mismas. El auditor tendrá bajo su responsabilidad esquematizar cuestionarios apropiados para la correcta evaluación, pues bajo esta técnica las respuestas positivas por parte del personal de una entidad señalan un adecuado sistema de control, mientras que las respuestas negativas indican falencias en las medidas de control (Santillana, 2013, pág. 157).

2.7.4 Combinación de Métodos

Los métodos de evaluación al control interno previamente mencionados, por su naturaleza implícita impiden una certeza definida al momento de realizar la



respectiva valoración, por lo que en la práctica es recomendable realizar una combinación entre los métodos gráfico, narrativo y de cuestionarios para lograr una mayor visión al momento de evaluar así como también detectar de manera más apropiada las deficiencias en el sistema de control.

2.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Existen diferentes técnicas para recopilar información dentro de una entidad, las cuales se pueden sintetizar en el siguiente cuadro:

Tabla 6 Técnicas para la Obtención de Evidencia

CLASIFICACIÓN	TÉCNICAS			
OCULAR	Observación Verificación visual del comportamiento y actividades.	Comparación Relación de dos o más objetos y establecer semejanzas y diferencias.	Revisión Examen ocular rápido para identificar situaciones anormales.	Rastreo Monitoreo de una actividad desde el inicio al final.
VERBAL	Indagación Diálogo sobre temas definidos con el fin de averiguar.			
ESCRITA	Análisis Componer, clasificar y agrupar elementos individuales de un todo para estudiarlos.	Conciliación Determinar un acuerdo o igualdad entre dos conjuntos de datos relacionados.	Confirmación Obtener evidencia escrita de tercero, aseverando la validez de las operaciones.	
FÍSICA	Inspección Verificación de la existencia física de bienes, dinero y documentos.			
DOCUMENTAL	Cálculo Realizar cálculos, cálculos para verificar que las operaciones matemáticas sean correctas.	Comprobación Revisión de documentos que acreditan la realidad y legalidad de las operaciones.	Declaración Manifestación escrita de un testimonio realizado ante autoridad competente.	Certificación Documento legal que afirma la veracidad de un hecho, emitido por autoridad competente.
OTROS	Encuesta Cuestionario de respuesta cerrada con preguntas concretas sobre un tema.	Entrevista Diálogo planificado con el fin de obtener información variada.		

Fuente: (Estupiñán Gaitán , 2015; Mantilla, 2013; Santillana, 2013)

Realizado por: las autoras



2.9. RIESGO

2.9.1. Definición del riesgo

De acuerdo con lo manifestado por Cubero Abril (2009) en su Manual Específico de Auditoría de Gestión expresa la definición de riesgo como:

El riesgo es cualquier evento futuro incierto que puede obstaculizar el logro de los objetivos estratégicos, operativos y financieros de la organización, es decir es todo evento, que de hacerse realidad, impedirá o comprometerá el logro de los objetivos o metas establecidas en la entidad. Es la probabilidad de ocurrencia o no de un hecho (pág. 53).

2.9.2. Clasificación del riesgo

Según las (IFAC, 2013; Estupiñán Gaitán , 2015) entre otros autores, señalan que el riesgo se puede clasificar de acuerdo a la perspectiva a analizar, por lo que el termino riesgo es susceptible a diferentes apreciaciones en función del área o enfoque de estudio.

- **Riesgo Inherente.-** Esta clase riesgo implica que existan errores significativos con relación a la información, operaciones, sistemas, o programas, y que estos ocurran independientemente de la presencia de sistemas de control. Se relaciona directamente con la naturaleza y giro del negocio.
- **Riesgo de Control.-** Se refiere al riesgo que se presenta cuando los sistemas de control diseñados no prevengan, detecten o corrija errores en el transcurso de las operaciones.
- **Riesgo de Detección.-** Esta clase de riesgo se genera por la probabilidad de que errores significativos no sean detectados por el auditor.

Gráfico 4 Factores Determinantes del Riesgo



Fuente: (Arcenegui Rodrigo, Gómez Rodríguez, & Molina Sánchez, 2009)

Realizado por: las autoras

2.9.3 Evaluación de Riesgos

Los riesgos definidos en el inciso anterior, requieren ser evaluados por parte del auditor o evaluador, con el fin de definir los procedimientos a seguir para corregirlos.

El Nivel de Riesgo es inversamente proporcional al nivel de confianza, por lo que a mayor riesgo, menor confianza; de igual manera se ha establecido que el riesgo se evalúa en una escala de Alto, Moderado y Bajo como se indica en el siguiente gráfico:

Tabla 7 Niveles de Riesgo y Confianza

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



Universidad de Cuenca

Fuente: (Contraloría General del Estado , 2001)

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ARTESA CIA. LTDA.



EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE ARTESA CIA. LTDA.

3.1. INTRODUCCION

La evaluación del sistema de control interno de la empresa ARTESA Cía. Ltda. se aplicó de acuerdo a los criterios del Control Interno - Marco Integrado 2013, considerando los principios y los puntos de interés para alcanzar una óptima evaluación que permita identificar los sucesos y debilidades que pueden causar un impacto negativo en la efectividad de las operaciones a fin de generar acciones correctivas.

En el proceso de la evaluación al sistema de control interno se aplica la combinación de métodos entre cuestionarios, narrativas y flujogramas con el fin de lograr un diagnóstico más acertado sobre la situación actual en ARTESA. En base a los resultados obtenidos se formula una propuesta que contribuya de forma eficiente al logro de los objetivos empresariales y a desarrollar mejoras en el desempeño financiero, administrativo, operacional y social.

3.2. EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

3.2.1 Alcance

La evaluación al sistema de control interno de la empresa ARTESA Cía. Ltda. se aplica de manera integral a todas las áreas que conforman la empresa: gerencia general, gerencia administrativa, contabilidad, recursos humanos, sistemas, producción, seguridad industrial y ventas; dentro del periodo 2017-2018.

La evaluación es ejecutada bajo los principios definidos en el Control Interno - Marco Integrado 2013 así como las Normas Internacionales de Auditoría.



3.2.2 Metodología

De acuerdo al alcance señalado se realizaron las siguientes actividades:

1. Identificación del personal a cargo de cada área.
2. Observación de las actividades dentro de cada área.
3. Aplicación de cuestionarios de evaluación de control interno.
4. Toma de datos para elaboración de los diagramas de flujo.
5. Identificación de riesgos y controles asociados a los procesos.

3.2.3 Marcas

Tabla 8 Marcas de Auditoría

Descripción	Marca
Verificado	✓
Verificado y Comprobado	✓✓
Sumatoria	Σ
Error	€
No autorizado / No confirmado	✗
Verificación Física	Ø
Observado	⊕

Realizado por: las autoras

Tabla 9 Marcas de Referencias

Descripción	Referencia
Archivo Permanente	AP
Archivo Corriente - Papeles de trabajo	PT

Realizado por: las autoras



3.2.4 Método de Cuestionario

A través de la aplicación de cuestionarios, se obtuvo información de cada proceso para la identificación de deficiencias y fortalezas dentro del sistema de control. El diseño se realizó en base a una serie de preguntas debidamente estructuradas de acuerdo a los principios establecidos en el Control Interno – Marco Integrado 2013, mismo que se presenta a continuación:

Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA

Acción de control : Evaluación al sistema de control interno

Período: Año 2017

Papel de trabajo: Cuestionario integral

ENTORNO DE CONTROL							
1	Compromiso con la integridad y los valores éticos	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
	¿La administración demuestra importancia de la integridad y valores éticos?				3		
	¿Disponen de normas que regulen la conducta y el comportamiento?				3		
	¿Se evalúa el cumplimiento de las normas de conducta?				3		
	¿Disponen de un código de ética?				3		
	¿Existe un reglamento interno?				3		
	¿Conoce las sanciones por el incumplimiento de la normativa interna?				3		
	¿La empresa cuenta con plan estratégico y plan operativo?				3		
	¿Los objetivos de la empresa esta claramente definidos, medibles y alcanzables?				3		
2	Supervisión y desarrollo del sistema de control interno						
	¿Se ha definido personal encargado de la supervisión?				3		
	¿Se han definido políticas para el control interno?				3		
	¿Se han asignado recursos para el sistema de control interno?				3		
	¿La empresa dispone de un manual orgánico funcional?				3		
	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento de los objetivos estratégicos y normativa aplicable?				3		
	¿La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable?				3		



3	Establecimiento de estructura, facultades y responsabilidades					
	¿Existe un Manual de Funciones?			3		
	¿Existe un organigrama de la Entidad?			3		
	¿La estructura de la organización apropiada?			3		
	¿Se encuentra actualizado el organigrama?			3		
	¿Delegan los jefes de área correctamente su autoridad?			3		
	¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?			3		
	¿Corresponden las tareas desempeñadas a la naturaleza de los cargos?			3		
	¿Las tareas que no constan en el manual de funciones se disponen por escrito?			3		
	¿Se establece líneas de comunicación e información?			3		
4	Compromiso con la competencia y desarrollo de los profesionales					
	¿Se evalúa las competencias disponibles y se aborda la falta de las mismas?			3		
	¿La selección del personal, para la promoción interna, o la incorporación de nuevos elementos se realiza mediante procesos técnicos e imparciales?			3		
	¿Se efectúan procesos de inducción y entrenamiento para los empleados nuevos?			3		
	¿Disponen de un plan para capacitación, desarrollo y retención de los profesionales?			3		
	¿Se tienen cubiertas en forma adecuada las suplencias en caso de ausencia temporal por vacaciones, enfermedad, maternidad o retiro de personal?			3		
5	Responsabilidad por la rendición de cuentas					
	¿La administración establece mecanismos por la rendición de cuentas respecto al desempeño de sus responsabilidades?			3		
	¿Se han definido parámetros de desempeño, incentivos y recompensas?			3		
	¿Se evalúan los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas?			3		
	¿Se cumplen las políticas de motivación en los plazos y condiciones preestablecidas?			3		
	¿Las remuneraciones se encuentran en un nivel competitivo en el sector?			3		
	TOTAL					



EVALUACION DE RIESGOS						
6	Definición de objetivos adecuados	SI	NO	N/A	Pond.	Calif. Observaciones
	Objetivos operacionales					
	¿Se han identificado en el plan estratégico los objetivos operacionales?				3	
	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos?				3	
	¿Incluye metas de desempeño financiero y de operaciones?				3	
	¿Hay consistencia entre los objetivos y el presupuesto?				3	
	Objetivos de información financiera externa					
	¿Cumple con las normas contables aplicables?				3	
	¿Considera la materialidad?				3	
	Objetivos de información no financiera externa					
	¿Cumple las normas y marcos establecidos externamente?				3	
	¿Se ha investigado el nivel de satisfacción de los clientes sobre la empresa?				3	
	Objetivos de información interna					
	¿Refleja las decisiones de la dirección?				3	
	Objetivos de cumplimiento					
	¿Se refleja las leyes y regulaciones externas?				3	
	¿Tienen en cuenta las tolerancias al riesgo?				3	
7	Identificación y análisis de riesgos					
	¿Se evalúa los riesgos en todos los niveles de organización?				3	
	¿Analiza factores internos y externos?				3	
	¿Se estima la importancia de los riesgos de la identificados?				3	
	¿Se determina como responder a riesgos?				3	
	¿Se efectúa la identificación de riesgos en base a los objetivos propuestos?				3	
	¿Existe un mapa de riesgos y acciones de control para cada riesgo identificado?				3	
8	Evaluación del riesgo de fraude					
	¿Tiene en cuenta los diferentes tipos de fraude?				3	
	¿Evalúa los incentivos y presiones?				3	
	¿Evalúa las actitudes y justificaciones.				3	
9	Identificación y análisis de cambios significativos					
	¿Se evalúa los cambios en el entorno externo?				3	
	¿Se evalúa los cambios en el modelo de negocio?					
	¿Se dispone de una fuente de información oportuna sobre los cambios en la legislación aplicable a la Entidad?				3	
	¿La capacidad para reaccionar a los cambios es oportuna y positiva?				3	
	TOTAL					



ACTIVIDADES DE CONTROL							
10	Diseño y desarrollo de actividades de control	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
	¿Se integra con la evaluación de riesgos?				3		
	¿Tiene en cuenta factores específicos de la organización?				3		
	¿Se determina los procesos de negocio relevantes?				3		
	¿Evalúa distintos tipos de actividades de control?				3		
	¿Se aborda la segregación de funciones ?				3		
	¿Se evalúa el buen uso de los recursos de la empresa?				3		
	¿Se verifica la protección de activos ?				3		
	¿El presupuesto se encuentra vinculado al plan operativo anual?				3		
11	Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología						
	¿Se establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología?				3		
	¿Se establecen lineamientos de seguridad para sistemas informáticos y de comunicación (claves de acceso, antivirus, defensas de accesos no autorizados)?				3		
	¿Establece actividades de control para la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías?				3		
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los recursos informáticos y sistemas de información?				3		
12	Despliegue de políticas y procedimientos						
	¿Se establecen responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos?				3		
	¿Se adoptan medidas correctivas respecto a los asuntos identificados?						
	¿Se realizan revisiones y modificaciones periódicas a la normativa interna?				3		
	TOTAL						

INFORMACION Y COMUNICACIÓN							
13	Utilización de información relevante	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
	¿Se verifica si la información cumple con requisitos de calidad, oportunidad y veracidad?				3		
	¿Los sistemas de información emplean datos de fuentes internas y externas?				3		
	¿Procesa datos relevantes y los transforma en información?				3		
	¿Se verifica la suficiencia, integridad de la información para la toma de decisiones?				3		
	¿Se han definido procedimientos de recuperación de respaldos?				3		
	¿Se usan claves e identificadores personales para restringir el acceso a los comandos del sistema operativo?				3		
	¿Se han definido estándares para el uso de software antivirus en computadores personales y servidores?				3		
14	Comunicación interna						
	¿Se comunica el plan estratégico, objetivos a todo el personal de la empresa?				3		
	¿Se comunica oportunamente sobre cambios normativos que afecten a la empresa?				3		
	¿Existen planes de respaldo y protección de información?				3		
	¿Existen canales de comunicación para permitir denuncias, quejas o cualquier tipo de información?				3		
15	Comunicación externa						
	¿Se comunica oportunamente con partes interesadas externas?				3		
	¿Se dispone de canales de comunicación para usuarios externos?				3		
	¿Existen canales de comunicación para permitir denuncias, quejas o cualquier tipo de información por parte de los usuarios externos?				3		
	TOTAL						



ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN							
16	Evaluaciones continuas y/o separadas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
	¿Se realizan evaluaciones continuas e independientes?				3		
	¿Los encargados de realizar las evaluaciones tienen los conocimientos necesarios?				3		
	¿Las evaluaciones se realizan de forma objetiva?				3		
	¿Se efectuan seguimiento de las observaciones de los informes de auditoría externa?				3		
	¿Las unidades operativas emiten reportes detallados del cumplimiento de objetivos?				3		
17	Evaluación y comunicación de deficiencias						
	¿La dirección analiza los resultados de las evaluaciones?				3		
	¿Se comunican las deficiencias de evaluaciones realizadas?				3		
	¿Se comunican los resultados de los informes de auditoría externa a todos los miembros de la empresa?				3		
	¿La dirección realiza seguimientos para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna?				3		
	TOTAL						
		Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz Fecha: 07/12/2017					Supervisado por: Ing. Paul Ochoa Fecha: 12/12/2017

La calificación esta sujeta a los siguientes criterios:

Tabla 10 Rangos de Calificación

Descripción	Calificación
Nunca	0
Rara vez	1
A veces	2
Siempre	3

Realizado por: las autoras

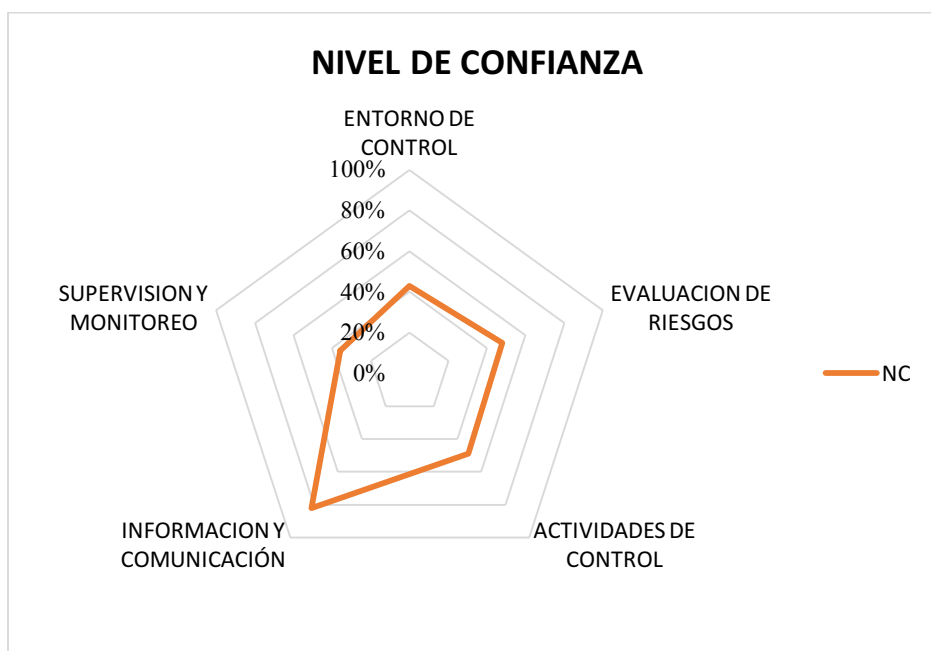
Para determinar el nivel de confianza y riesgo se aplicará la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Confianza (NC)} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$$

$$\text{Nivel de Riesgo (NR)} = 100 - \text{NC}$$

3.3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INTEGRAL

Gráfico 5 Nivel de Confianza



Realizado por: las autoras

Una vez aplicados los cuestionarios en cada uno de los procesos de la empresa, se han obtenido los resultados respecto a la evaluación integral al sistema de control interno, los cuales son detallados por componente y sus respectivos principios según se reflejan a continuación:

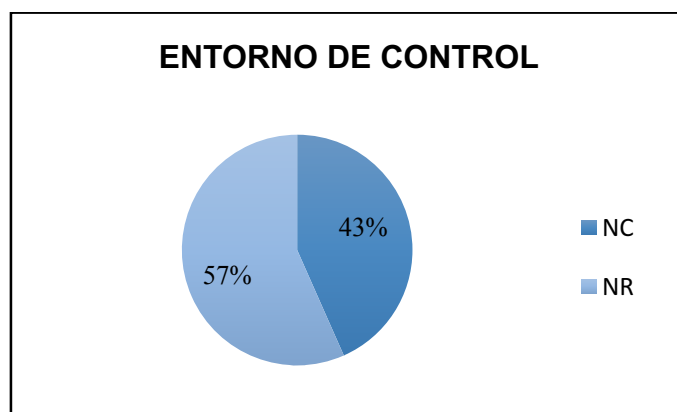
Tabla 11 Evaluación de Entorno de Control

	COMPONENTE	Pond.	TOTAL	NC	NR	Tipo de Riesgo
	ENTORNO DE CONTROL					
1	Compromiso con la integridad y los valores éticos	24	13	53%	47%	Moderado
2	Supervisión y desarrollo del sistema de control interno	18	9	49%	51%	Alto
3	Establecimiento de estructura, facultades y responsabilidades	27	12	43%	57%	Alto
4	Compromiso con la competencia y desarrollo de los profesionales	15	5	36%	64%	Alto

5	Responsabilidad por la rendición de cuentas	9	2	20%	80%	Alto
TOTAL		93	40	43%	57%	Alto

Realizado por: las autoras

Gráfico 6 Nivel de Confianza de Entorno de Control



Realizado por: las autoras

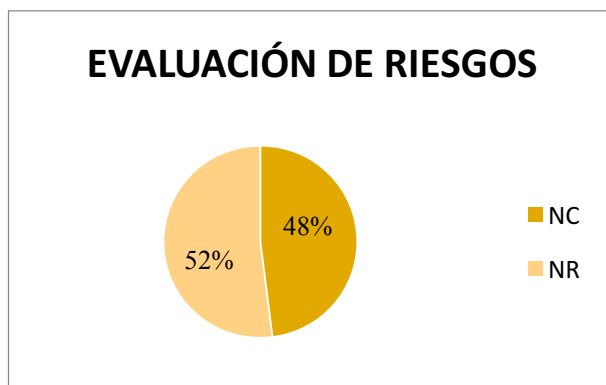
Al evaluar el sistema de control interno de ARTESA respecto al entorno de control se determinó un nivel de riesgo alto del 57% y un nivel de confianza bajo del 43%, debido a que la empresa no dispone de estructura orgánica actual y una adecuada planificación que defina las actividades, funciones y procedimientos a seguir en los departamentos. Además los recursos destinados para control interno son escasos; no se dispone de una adecuada administración del talento humano referente a capacitación, incentivos y remuneraciones.

Tabla 12 Evaluación de Riesgos

COMPONENTE	Pon d.	TOTAL	NC	NR	Tipo de Riesgo
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
6 Definición de objetivos adecuados	33	20	60%	40%	Moderado
7 Identificación y análisis de riesgos	18	6	35%	65%	Alto
8 Evaluación del riesgo de fraude	9	2	19%	81%	Alto
9 Identificación y análisis de cambios significativos	9	6	62%	38%	Moderado
TOTAL	69	33	48%	52%	Alto

Realizado por: las autoras

Gráfico 7 Nivel de Confianza de Evaluación de Riesgos



Realizado por: las autoras

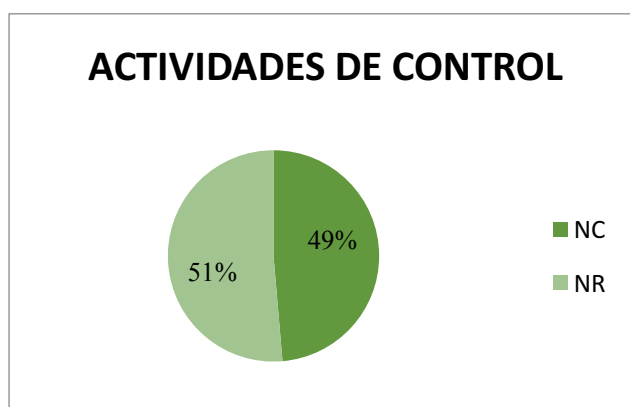
La evaluación de riesgos presentó un nivel de confianza bajo del 48% y un nivel de riesgo alto del 52%. La empresa no considera la posibilidad de fraude así como factores que pueden influir en la acciones del personal. El plan estratégico y presupuestario no han sido actualizados a fin de generar, a más de no poder generar consistencia con los procesos debido a la falta de planteamiento de objetivos, la administración no efectúa análisis de los diversos factores que cambian en el entorno externo generando un limitante para que la empresa pueda adaptarse con facilidad a los cambios. Además la identificación y evaluación de riesgos es ejecutada por hábito empresarial puesto que la empresa no dispone de mapas de riesgos y políticas definidas.

Tabla 13 Evaluación de Actividades de Control

COMPONENTE		Pond.	TOTAL	NC	NR	Tipo de Riesgo
ACTIVIDADES DE CONTROL						
10	Diseño y desarrollo de actividades de control	24	8	33%	67%	Alto
11	Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología	12	10	80%	20%	Bajo
12	Despliegue de políticas y procedimientos	9	4	48%	52%	Alto
TOTAL		45	22	49%	51%	Alto

Realizado por: las autoras

Gráfico 8 Nivel de Confianza de Actividades de Control



Realizado por: las autoras

En la evaluación sobre las actividades de control de ARTESA, se determinó un nivel de riesgo alto del 51% y un nivel de confianza bajo del 49%. Este componente demuestra que la administración no ha establecido controles para las diversas actividades, además no se ha realizado integración con la evaluación de los riesgos con el objetivo de identificar deficiencias e implementar controles donde sea necesarios. Adicionalmente no se ha considerado la importancia en cuanto a la segregación de funciones, puesto que en una misma persona es encargada de varias funciones no inherentes a su cargo.

Tabla 14 Evaluación Información y Comunicación

COMPONENTE		Pond.	Total	NC	NR	Riesgo
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
13	Utilización de información relevante	21	19	89%	11%	Bajo
14	Comunicación interna	12	8	70%	30%	Bajo
15	Comunicación externa	9	7	81%	19%	Bajo
TOTAL		42	35	82%	18%	Bajo

Realizado por: las autoras

Gráfico 9 Nivel de Confianza de Información y Comunicación



Realizado por: las autoras

La evaluación al sistema de control interno de ARTESA, demuestra generalmente una fortaleza en relación al componente de información, y comunicación, en el cual se obtuvo un nivel de confianza alto del 82% con un riesgo bajo del 18%, lo que demuestra que la empresa maneja fuentes de información confiable, además de establecer diferentes canales de comunicación tanto para usuarios internos y externos, de igual manera se puede evidenciar que con relación a la comunicación interna existe un riesgo bajo especialmente relacionado al tipo de información que se difunde entre el personal.

Tabla 15 Evaluación Actividades de Supervisión

COMPONENTE		Pond.	Total	NC	NR	Riesgo
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
16	Evaluaciones continuas y/o separadas	9	4	44%	56%	Alto
17	Evaluación y comunicación de deficiencias	6	1	24%	76%	Alto
	TOTAL	15	5	36%	64%	Alto

Realizado por: las autoras

Gráfico 10 Nivel de Confianza de Actividades de Supervisión



Realizado por: las autoras

La evaluación a las actividades de supervisión de ARTESA demuestra una alta deficiencia con relación al monitoreo, se ha obtenido un nivel de confianza bajo del 36% y un riesgo alto del 64%, lo que indica que la empresa no realiza una adecuada gestión en la supervisión de las actividades del personal para una consecución de objetivos eficiente, la carencia de evaluaciones de desempeño conlleva un bajo nivel de detección de errores o a su vez de oportunidades de mejora.



3.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS RELEVANTES DEL NEGOCIO

Artesa Cía. Ltda., es una empresa productora de objetos de cerámica decorados manualmente, cuyo objetivo es ser la primera opción en el mercado artesanal de la cerámica con la producción de vajillas, floreros, murales, y demás objetos decorativos para el hogar.

En función de la misión, se han definido los procesos que contribuyen en la consecución de objetivos; determinando como tales los siguientes:

- **Compras.-** La eficiencia en el abastecimiento de materias primas, es un factor esencial en el proceso productivo, esta área tiene por objeto abastecer de insumos, además influye directamente en costos de producción.
- **Producción.-** Es la base del giro del negocio de Artesa, se encarga de la fabricación de artículos con diseños elaborados por artesanos, con el objetivo de generar productos de calidad que cumplan exigencias del mercado, además de considerar el bienestar de los trabajadores estableciendo adecuadas prácticas de seguridad industrial.
- **Ventas.-** Comprende el área primordial de la empresa, consiste en la generación de ingresos mediante gestión de venta nacional e internacional de los productos, a través de un adecuado servicio al cliente busca la fidelización y posicionamiento de la marca Artesa.
- **Recursos Humanos.-** Es el área que se encarga de la adecuada planificación y gestión del talento humano que permita la consecución de objetivos empresariales.
- **Contabilidad.-** Se encarga del registro de las operaciones con el fin de brindar información con criterios de calidad, veracidad y oportunidad para la adecuada toma de decisiones por parte de la administración.



3.5. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

La evaluación específica de control interno se ha desarrollado empleando como método principal el cuestionario y la elaboración de flujogramas.

Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA
Acción de control : Evaluación al sistema de control interno
Período: Año 2017
Papel de trabajo: Cuestionario de evaluación
Componente: Ventas

Nº	Preguntas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
1	¿Los créditos, devoluciones y descuentos concedidos a los clientes son debidamente autorizados por el Gerente?	x			3	3	
2	¿Los ingresos por ventas al contado son depositados en un plazo máximo de 24 horas?	x			3	3	
3	¿La documentación de ventas se encuentra debidamente archivada?	x			3	3	
4	¿Se revisan las facturas respecto a la descripción, cantidades, condiciones de crédito?	x			3	3	
5	¿Se emiten reportes de ventas?	x			3	1	Reportes para el área contable
6	¿La persona que factura es diferente a la que revisa la salida de mercadería?	x			3	3	El jefe de bodega revisa la salida de mercadería
7	¿En los casos de ventas a crédito se envía copias de las facturas a un departamento para la gestión de cobro?	x			3	1	No existe un departamento para la gestión de los créditos y los vendedores son los responsables del cobro
8	¿Los mercadería disponible para la venta se encuentra debidamente ubicada?	x			3	3	
9	¿Disponen de una base de datos de clientes?	x			3	3	
10	¿La base de datos se encuentra actualizada?	x			3	3	
11	¿En las facturas de ventas se registra el nombre de la persona que realiza la transacción?	x			3	1	Facturas electrónicas no detalla el registro del vendedor.
TOTAL					33	27	

Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz
 Fecha: 17/01/2018
 Supervisado por: Ing. Paul Ochoa
 Fecha: 23/01/2018



Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA

Acción de control : Evaluación al sistema de control interno

Período: Año 2017

Papel de trabajo: Cuestionario de evaluación

Componente: Compras

Nº	Preguntas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
1	¿Existe una persona encargada de la autorizar las compras?	x			3	3	
2	¿Todas la compras se realizan con base a órdenes de requisición?	x			3	2	En ocasiones no se realizan ordenes de requisición para utiles de oficina
3	¿Existe límites en los montos para ser autorizados?	x			3	3	Caja chica \$50
4	¿Se revisan las facturas respecto a legalidad, y contenido (cantidades, precios,etc)?	x			3	3	
5	¿El proceso de compras se realiza de manera objetiva?	x			3	3	
6	¿Disponen de una base de datos actualizada sobre proveedores?	x			3	3	
7	¿Existen controles para salvaguardar que no se realicen compras excesivas?		x		3	0	No se dispone de políticas
8	¿Tienen lineamientos específicos para la adquisición de activos fijos?		x		3	0	Generalmente no se adquieren activos fijos por lo que no se dispone de lineamientos
9	¿Prepara instrumentos de pago por ejemplo cheques, órdenes de transferencia, letras, etc?	x			3	3	pago mediante cheques
10	¿Firma alguno de los instrumentos de pago antes mencionados?		x		3	3	firmas autorizadas gerente y admnistrador
11	¿Se comprueban las facturas con la mercadería recibida?	x			3	3	
12	¿La persona que recibe la mercadería es diferente a la encargada de realizar el pedido?	x			3	3	Revisa el jefe de bodega conjuntamente con la encargada de compras
13	¿En caso de faltantes y devoluciones se comunica de manera oportuna al proveedor?	x			3	3	
TOTAL					39	32	
Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz Fecha: 17/01/2018							Supervisado por: Ing. Paul Ochoa Fecha: 23/01/2018



Universidad de Cuenca

Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA
Acción de control : Evaluación al sistema de control interno
Periodo: Año 2017
Papel de trabajo: Cuestionario de evaluación
Componente: Producción

Nº	Preguntas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
1	¿La administración supervisa habitualmente al área de producción (visitas, informes)?		x		3	0	La administración no se involucra dentro del área de producción
2	¿Se realiza controles sobre la calidad de las materias primas?	x			3	3	Placas de comprobación
3	¿Se ejecutan procesos que faciliten la optimización de la materia prima?	x			3	2	reutilización de materia prima y reformulación de pigmentos
4	¿Se realizan seguimientos para verificar la calidad de los productos?	x			3	2	El jefe de producción no tiene disponibilidad total para realizar la supervisión
5	¿Disponen de indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del proceso productivo?	x			3	1	Tiempos
6	¿Realizan mantenimiento a las máquinas del área de producción?	x			3	2	Cada mes
7	¿Las materias primas se encuentran siempre disponibles para el proceso de producción?	x			3	2	En ocasiones bodega no dispone de la materia prima necesaria por lo que debe iniciarse el proceso de adquisición
8	¿El proceso de producción cuenta con documentación de respaldo?	x			3	3	
9	¿Se realizan controles de stock mínimos para proceder con las compras de manera oportuna?	x			3	1	No siempre se cumplen con la revisión del stock
10	¿Disponen de procesos para el adecuado almacenaje de los productos terminados?	x			3	3	
11	¿Existen medidas que regulen el uso y manejo de los recursos del proceso productivos?	x			3	1	No existe formalización de las medidas
12	¿Se realizan análisis de riesgos dentro del área?	x			3	1	Enfoque en riesgos laborales
13	¿Se efectúan talleres sobre seguridad industrial, riesgos y que hacer en caso de accidentes laborales?	x			3	2	Mayor orientación a talleres de la salud
14	¿Se dispone de cartelera informativa y señalizaciones en los pasillos de la empresa respecto a la seguridad industrial?	x			3	3	
15	¿Considera que el personal está debidamente informado respecto a la seguridad industrial y accidentes laborales?	x			3	1	El personal no tiene un conocimiento a profundidad
16	¿Se informa sobre fallencias en el proceso productivo a fin de generar acciones correctivas?		x		3	0	No se generan informes para administración
17	¿Disponen de lineamientos para clasificación y almacenaje?		x		3	0	El jefe de bodega clasifica según el criterio personal
TOTAL					54	27	

Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz
 Fecha: 17/01/2018
 Supervisado por: Ing. Paul Ochoa
 Fecha: 23/01/2018



Universidad de Cuenca

Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA
Acción de control : Evaluación al sistema de control interno
Período: Año 2017
Papel de trabajo: Cuestionario de evaluación
Componente: Recursos Humanos

Nº	Preguntas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
1	¿Se gestiona el recurso humano tomando en consideración las necesidades de la empresa?		x		3	0	La situación económica actual no permite que se pueda contratar personal para cubrir las necesidades
2	¿Disponen de procesos debidamente estructurados que orienten el reclutamiento y selección del personal?		x		3	0	No existe lineamientos que regulen el proceso
3	¿Se realiza verificación de antecedentes de los postulantes?	x			3	3	
4	¿Se aplican entrevistas durante el proceso de selección de personal?	x			3	2	No se considera como factor primordial en el proceso de selección
5	¿Se realizan pruebas psicológicas antes de la contratación?		x		3	0	Únicamente se basan en pruebas de conocimiento
6	¿Las relaciones laborales están debidamente formalizadas?	x			3	3	
7	¿Se realizan una apropiada inducción a los nuevos colaboradores?	x			3	1	No siempre se realiza la inducción
8	¿Mantienen expedientes sobre el historial de cada colaborador? Hoja de vida, logros alcanzados, años de servicio, etc.		x		3	0	Solo se dispone de un registro de datos personales de los colaboradores
9	¿Se dispone de planes de capacitación para el personal?		x		3	0	No se dispone de lineamientos ni recursos económicos
10	¿Disponen de plan de carrera estructurado?		x		3	0	No se dispone de lineamientos ni recursos económicos
11	¿Mantienen planes de sucesión para puestos claves?		x		3	0	No se considera como factor clave debido a la baja rotación del personal
12	¿Existen planes de motivación para el personal?		x		3	0	No se dispone de lineamientos ni recursos económicos
13	¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los colaboradores?	x			3	1	Se realizan cada 6 meses, pero no son formales ni debidamente estructurados.
14	¿Se evalúa periódicamente si el talento humano contribuye a la consecución de los objetivos?		x		3	0	No se dispone de una planificación de recursos humanos
15	¿Se dispone de controles para verificar la asistencia y permanencia en el puesto de trabajo?	x			3	3	Rejón de marcación y supervisión de la administración
16	¿Toman en consideración el desarrollo profesional para la asignación del salario?	x			3	1	No siempre se consideran como factor, predomina la capacidad económica de la empresa.
17	¿Las remuneraciones son un factor que permita la retención del capital humano?		x		3	0	Salarios no competitivos
18	¿El proceso de liquidación se realiza de forma eficiente y oportuna?	x			3	3	
TOTAL					54	17	
Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz Fecha: 17/01/2018							Supervisado por: Ing. Paul Ochoa Fecha: 23/01/2018



Universidad de Cuenca

Nombre de la empresa: ARTESA CIA. LTDA

Acción de control : Evaluación al sistema de control interno

Período: Año 2017

Papel de trabajo: Cuestionario de evaluación

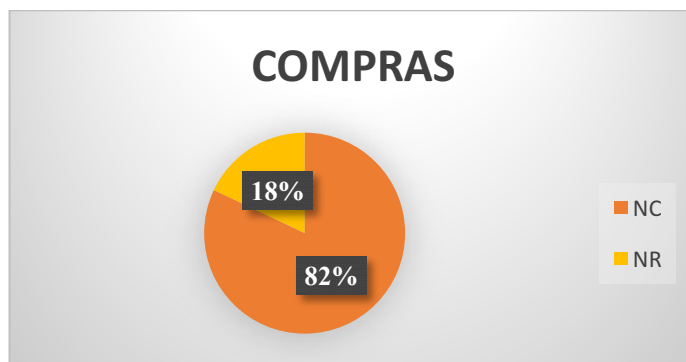
Componente: Contabilidad

Nº	Preguntas	SI	NO	N/A	Pond.	Calif.	Observaciones
1	¿La contabilidad se fundamenta en los principios de contabilidad generalmente aceptados?	x			3	3	
2	¿Aplican eficientemente las NIIF?	x			3	1	No se cumple todas las niif respecto al análisis de cartera, y el valor neto realizable de inventarios.
3	¿Disponen de un sistema contable automatizado?	x			3	1	Antiguo sistema de la pasamanería, obsoleto en la generación de algunos reportes.
4	¿El sistema contable garantiza la no alteración de los datos ingresados?	x			3	3	
5	¿Existen reglas claras para el ingreso de datos al sistema contable?	x			3	3	
6	¿Todas las transacciones son registradas de manera oportuna?	x			3	1	Las ventas de almacenes no se registran en el momento que ocurren.
7	¿Se controla la contabilización diaria de las operaciones?		x		3	0	No existe personal suficiente para la supervisión del área contable
8	¿Se ha realizado evaluaciones de cumplimiento en los procesos del área contable?		x		3	0	No existe un encargado del monitoreo de los objetivos
9	¿Disponen de medidas respecto a protección de fondos, valores y bienes?		x		3	0	No existen políticas definidas, contabilidad no maneja dinero, en caso de existir se depositan inmediatamente.
10	¿Se realizan informes que faciliten la toma de decisiones (análisis financiero)?		x		3	0	Únicamente se emite los estados financieros
11	¿Existe una debida separación de funciones entre autorización, registro y custodia?	x			3	3	
12	¿Se tiene el adecuado recurso humano para ejecutar los procesos del área?		x		3	0	Existe una sola responsable dentro del área contable
13	¿Los comprobantes ingresados llevan la firma de quien realizó el registro?	x			3	3	El sistema registra el nombre del usuario que ejecuta la operación.
14	¿Las operaciones cuentan con la debida documentación de respaldo?	x			3	2	El archivo al no tener un adecuado manejo no se dispone de la documentación
15	¿Disponen de medios necesarios y espacio físico adecuado para el archivo y conservación de la documentación?	x			3	1	Se dispone de una bodega general para todas las áreas de la empresa.
16	¿El archivo se encuentra ordenado cronológicamente?	x			3	2	En ocasiones no se encuentra la documentación según la secuencia.
17	¿Se conserva la documentación por el tiempo exigido por la ley?	x			3	3	
18	¿Se prohíbe la destrucción de comprobantes anulados por errores y se conserva en un lugar correspondiente?	x			3	3	Se encuentran debidamente archivados
20	¿Se regularizan inmediatamente las diferencias en las conciliaciones?	x			3	3	Inmediatas cuando son detectadas
21	¿Existen controles adecuados para garantizar la seguridad y acceso a la información?		x		3	0	No existe una seguridad apropiada en la bodega de archivo.
TOTAL					60	32	
		Elaborado por: Soledad Buele, Alejandra Díaz Fecha: 17/01/2018					Supervisado por: Ing. Paul Ochoa Fecha: 23/01/2018

3.6. DEFINICIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

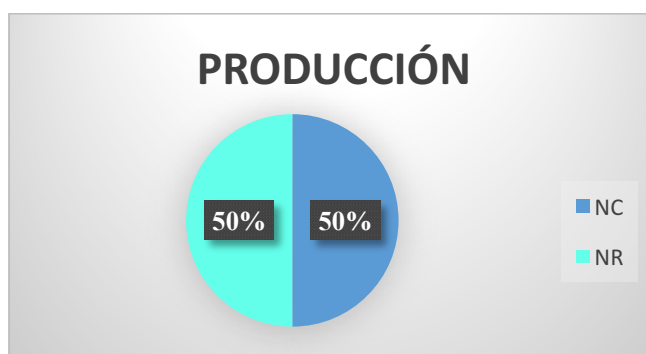
En base a la evaluación específica de Control Interno realizada a los procesos relevantes se ha encontrado lo siguientes resultados:

Gráfico 11 Nivel de Confianza - Compras



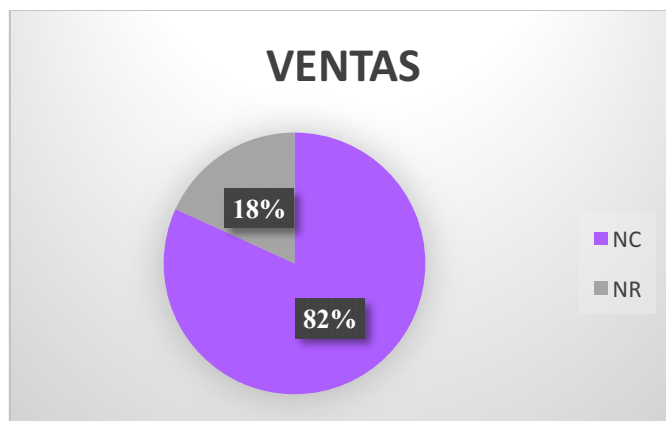
En la Evaluación al proceso de compras de ARTESA, se ha obtenido un nivel de confianza alto del 82% y un riesgo bajo del 18%, si bien no existen políticas definidas, todo el proceso se encuentra sujeto a controles desde el momento de la solicitud, adquisición, pago y almacenaje.

Gráfico 12 Nivel de Confianza – Producción



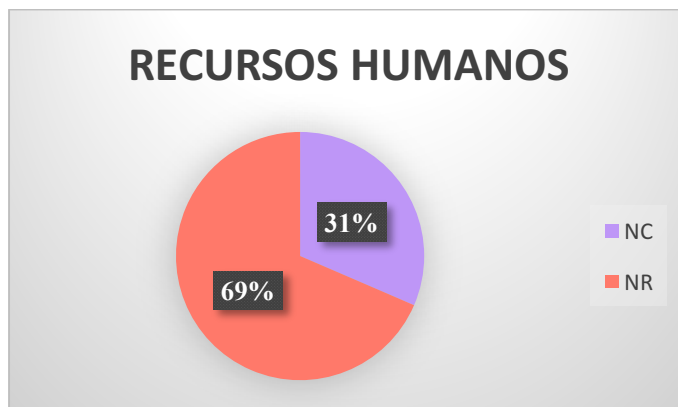
En el área de producción se ha obtenido un nivel de confianza bajo del 50% y un riesgo alto del 50%, en el cual se identificó la inexistencia de supervisión y control por parte de la alta gerencia, así como la falta de lineamientos que regulen el uso de recursos, controles de stocks mínimos y la falta de análisis de riesgos a los cuales puede estar sujeto el proceso.

Gráfico 13 Nivel de Confianza - Ventas



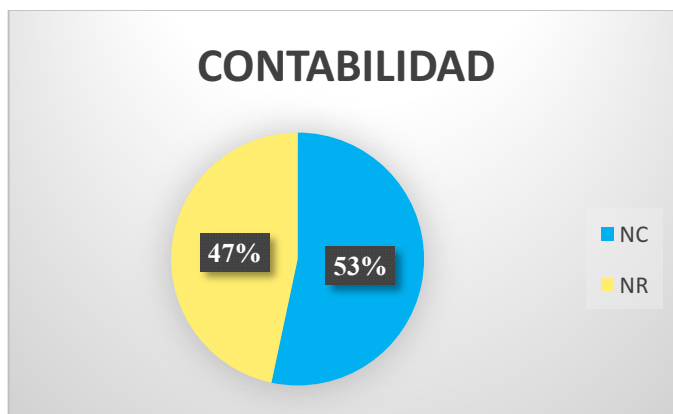
En el área de ventas se ha obtenido un nivel de confianza alto del 82% y un riesgo bajo del 18%, indicando que las acciones que se aplican dentro del proceso tienen controles adecuados que son ejecutados por la jefe del departamento de ventas, quien tiene a su cargo la supervisión de todas las operaciones en los diferentes puntos de venta así como el análisis y otorgación de créditos.

Gráfico 14 Nivel de Confianza – Recursos Humanos



Dentro del área de recursos humanos se ha obtenido un nivel de confianza bajo del 31% y un riesgo alto del 69%, que se presenta principalmente por la falta de una adecuada planificación del talento humano de acuerdo a las necesidades de la empresa así como la carencia de lineamientos y procesos que guíen la administración del recurso humano.

Gráfico 15 Nivel de Confianza



El área de contabilidad mantiene un nivel de confianza moderado del 53% y un riesgo moderado del 47%, lo cual se ve reflejado debido a la ausencia de controles sobre las operaciones contables así como el inapropiado manejo y conservación de la documentación de respaldo.

De acuerdo a los niveles de riesgo obtenidos en la evaluación, se ha determinado que las áreas críticas para Artesa Cía. Ltda. son:

- Recursos Humanos Riesgo Alto - 69%
- Producción Riesgo Alto - 50%
- Contabilidad Riesgo Moderado – 47%



Universidad de Cuenca

3.7. INFORME INTEGRAL

INFORME DE EVALUACIÓN INTEGRAL AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 9 de enero de 2018

Economista

Álvaro Crespo Seminario

Gerente General de ARTESA CIA. LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones,

El presente informe tiene por objeto revelar los resultados obtenidos en la evaluación integral y específica al Sistema de Control Interno de ARTESA CIA. LTDA. para determinar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

El propósito de la evaluación fue determinar el grado de confiabilidad de los controles establecidos por la empresa para el funcionamiento de sus procesos e identificar las debilidades o condiciones reportables que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr la consecución de los objetivos.

A continuación se detallan los resultados obtenidos de la evaluación aplicado bajo el marco integrado de control interno:



La implementación de un código de ética contribuirá a la orientación del personal con la filosofía de la empresa

Actualmente el personal de la ARTESA no dispone de un código de ética que defina la importancia de la integridad, valores y comportamiento uniforme dentro de la empresa.

Según el Marco Integrado de Control Interno respecto al Compromiso con Integridad y Valores Éticos, establece que: *La dirección y el consejo de administración establecen las normas y mecanismos que la organización debe cumplir y definen procesos y recursos para interpretar y abordar el potencial de desviación existente. Las normas de conducta constituyen la base para evaluar el cumplimiento de la integridad y valores éticos, estas se comunican a través de políticas y practicas así como contratos de empleo y de servicios y se refuerzan no solo a todos los niveles de la organización sino también con los proveedores de servicios externalizados.*

Este escenario, se origina puesto que gerencia no ha autorizado la creación de un código de ética acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa; generando que los empleados no dispongan de un protocolo que sistematice formalmente su integridad, valores y conducta.

Conclusión

La empresa no dispone de un código de ética que permita a los empleados identificarse con la filosofía de ARTESA y reconocer los valores y conductas que priman dentro de la cultura empresarial.

Recomendación

1. A Gerencia General y Administrativa: Diseñar un código de ética detallando valores y las normas a seguir dentro de la empresa para que el personal se identifique con la empresa y comprenda cual es su misión dentro de la misma.



Actualización de la planificación estratégica y presupuestaria de acuerdo a las necesidades de la empresa

Actualmente ARTESA no dispone de una planificación estratégica y un presupuesto que sean la base para orientar en el desarrollo de sus operaciones así como la adecuada distribución de recursos económicos.

El Marco Integrado de Control Interno, respecto a la Definición de Objetivos Adecuados: Los objetivos se alinean con la organización y respaldan a la misma en sus esfuerzos por llevar a cabo la dirección estratégica. *A la hora de confirmar la idoneidad de los objetivos, la dirección puede considerar aspectos tales como: alineación de los objetivos con las prioridades estratégicas, articulación de la tolerancias al riesgo, objetivos que sean específicos, medibles y alcanzables, pertinentes y limitados en el tiempo, con el fin que dichos objetivos sean utilizados como la base para llevar a cabo evaluaciones de riesgos. Un conjunto claro de objetivos operacionales proporcionan un claro punto de atención sobre el que la organización comprometerá los recursos significativos necesarios para conseguir las metas de desempeño deseadas, entre dichas metas se incluyen objetivos relativos al desempeño financiero, por tanto si estos objetivos no están claramente especificados, sus recursos podrían ser utilizados de manera deficiente.*

El diseño de una nueva la planificación estratégica y del presupuesto no ha sido presentado debido a la falta de aprobación por parte de gerencia puesto que no se ha estimado implementar modificaciones considerando que no afectan al desarrollo de las operaciones además que no se ha definido medios de comunicación integral para que todo el personal tenga conocimiento sobre los mismos.

Al no disponer de una planificación estratégica y presupuesto acorde a las necesidades actuales de la empresa, no se dispone de estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos conforme la visión de la empresa,



considerando las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno afectando en la asignación adecuada de recursos. Además al no vincular a todo el personal con la planificación estratégica dificulta que puedan desarrollar conocimientos y comprender con precisión lo que se busca dentro del negocio, generando un impacto negativo en la efectividad del negocio.

Conclusión

La empresa no cuenta con planificación estratégica que permitan tomar en consideración las oportunidades y amenazas del entorno que pudieran afectar o contribuir al establecimiento de estrategias. Además al no generar una adecuada comunicación con todos los colaboradores, afecta en la exactitud de conocimientos respecto a las estrategias definidas por la empresa para alcanzar los objetivos, generando que ejecuten sus actividades sin identificarse con las metas que la empresa busca y desea alcanzar.

Recomendación

2. Al Gerente General y Administrador: Diseñar una planificación estratégica acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa con el objeto de definir nuevas estrategias, metas, procesos estructurados y el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos que contribuyan a la consecución de los objetivos.
3. Al Administrador y Jefe de Recursos Humanos: Generar espacios que permitan la socialización de la planificación estratégica con todo el personal con el fin de que tengan los conocimientos exactos sobre lo que se desee alcanzar y puedan ejecutar acciones necesarias que contribuyan a la eficiencia y eficacia de las operaciones.



Sistema de control interno poco desarrollado

ARTESA no se dispone de lineamientos específicos para control interno además de la falta en asignación de recursos humanos y económicos que puedan ser empleados para el desarrollo y ejecución del sistema.

Según el Marco Integrado de Control Interno respecto a la Supervisión y Desempeño del Sistema de Control Interno, establece que: *Una organización que mantenga un sólido entorno de control se posiciona como una organización más resistente a la hora de afrontar presiones internas y externas, para conseguirlo debe demostrar adecuados procesos y estructuras de supervisión, un diseño de la organización que permita la consecución de objetivos con una adecuada asignación de facultades y responsabilidades y una firme capacidad de responsabilidad por rendir cuentas sobre la consecución de los objetivos...El consejo de administración tiene responsabilidad de la supervisión con respecto al diseño, implementación y ejecución del control interno por parte de la dirección.*

Esta situación se presenta debido que gerencia no ha definido políticas ni procesos estructurados considerando las necesidades y requerimientos de la empresa respecto a un eficiente funcionamiento del control interno, además la estructura empresarial dispone de un solo responsable por cada área; lo que se refleja en la ausencia de procesos de control para el desarrollo de actividades en los diferentes niveles de la organización, dificultando la supervisión al no disponer de suficientes colaboradores para ejecutar acciones de supervisión y control.

Conclusión

La empresa no dispone de procesos y políticas para el diseño, desarrollo y supervisión de control interno que incidan en la consecución de los objetivos, desempeño de responsabilidades y la toma de decisiones; generando falta de



controles en las actividades de cada área , así como la dificultad de ejercer supervisión al disponer de un reducido personal.

Recomendaciones

4. Al Gerente General: Analice la necesidad de diseñar e implementar políticas que orienten el desarrollo del sistema de control interno a fin de establecer procesos y estructuras que guíen al personal de la organización en el desempeño de sus responsabilidades así como la consecución de los objetivos.
5. Al Administrador: Designar recursos humanos fijando acciones de prioridad para el desarrollo del sistema de control con el fin de lograr la mejora dentro de procesos, estructuras y diseño de la empresa.

Estructura organizacional desactualizada genera una distribución de tareas difusa

ARTESA Cía. Ltda. para el periodo 2017 – 2018, no dispone de un organigrama y un manual de funciones debidamente actualizado a la realidad de la empresa, se está manejando una estructura organizacional de periodos anteriores, el cual no refleja el orden actual de las diferentes áreas de la empresa. De igual forma la parte administrativa no delega correctamente las funciones, debido a que encarga tareas diferentes a las concernientes al cargo de cada uno de los colaboradores y las mismas no son compatibles ni se han establecido previamente por escrito; muestra de ello podemos señalar que el área de seguridad industrial de la empresa también asume roles de secretaria de gerencia general.

De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno, en lo referente al Establecimiento de Estructura, Facultades y Responsabilidades, establece lo siguiente: *La dirección y el consejo de administración tienen en cuenta las múltiples estructuras utilizadas para respaldar la consecución de objetivos, así como también debe delegar facultades, definir responsabilidades y*



segregar funciones en caso de ser necesario mediante procesos apropiados a los distintos niveles de la organización.

La situación actual que presenta Artesa con relación a la carencia de una adecuada estructura organizacional actualizada y la correcta delegación de funciones se presenta principalmente por que la empresa dispone de escaso personal en las áreas administrativas debido a la falta de presupuesto, estableciendo un solo responsable por cada área, lo cual fuerza a que todo el personal colabore mutuamente para el adecuado desarrollo de la empresa realizando actividades y tareas que no conciernen a su cargo, impidiendo a su vez tener un clara estructura organizacional.

La condición presentada, genera un impacto negativo en la empresa, debido a que existe una inadecuada administración del talento humano, generando una pérdida de recursos por costos del personal, además de un retraso en la consecución de objetivos empresariales debido a que los colaboradores no se concentran totalmente en las funciones concernientes a su cargo al tener que realizar otras tareas encomendadas, de igual forma al no tener una estructura organizacional actualizada y definida generan conflictos al momento de segregar funciones, líneas de responsabilidad y rendición de cuentas.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda., dispone de una estructura organizacional que no refleja la realidad actual de la empresa, además se genera una inadecuada distribución de tareas por parte de la dirección. De acuerdo con el Marco Integrado de Control Interno, la administración es la responsable de mantener una adecuada estructura organizacional y una segregación de funciones eficiente. Esta situación dentro de la empresa se genera por la carencia de personal administrativo y la mala gestión del recurso humano, ocasionando impactos negativos en la consecución de objetivos y pérdida de recursos económicos y humanos.



Recomendaciones

6. Al Gerente General: Distribuir equitativamente las funciones y tareas complementarias, mismas que deben ser entregadas al personal de forma escrita, para la correcta evaluación y definición de responsabilidad.
7. A Gerente General, Administrador y Jefe de Recursos Humanos: Revisar y actualizar la estructura organizacional de la empresa con relación a jerarquías y responsabilidades (organigrama, manual de funciones).
8. Al Administrador, gestionar adecuadamente el recurso humano de la empresa, y establecer controles compensatorios que supervisen las tareas encomendadas.

Mejora del compromiso con el desarrollo de los profesionales

La empresa no ejecuta programas de capacitación que contribuyan al desarrollo profesional de sus colaboradores, únicamente se realizan programas de conocimientos generales y respecto a los cuidados de la salud.

El Marco Integrado de Control Interno respecto al Compromiso para Atraer, Desarrollar y Retener Profesionales Competentes, establece que: *El consejo de administración y la dirección evalúan las competencias existentes en la organización con relación a las políticas y prácticas establecidas, y actúan según sea necesario para abordar la falta de competencias identificadas. La organización proporciona formación a sus profesionales para respaldar la consecución de los objetivos, desarrollan planes de contingencia en la asignación de responsabilidades importantes para el control interno.*

La gerencia al no considerar la definición de políticas y planes respecto a capacitación y evaluación profesional, así como la falta de asignación presupuestaria por este concepto, ocasiona que el personal no se encuentre actualizado, no adquiera nuevas competencias, ejecutando actividades sin



considerar los cambios y las nuevas adopciones que se generan en el entorno externo.

Conclusión

La falta de políticas, planes y asignación presupuestaria para capacitación y desarrollo genera que el personal no adquiera nuevas competencias que podrían transformarse en una herramienta de beneficio para la gestión del talento humano logrando convertirse en una ventaja competitiva frente a la competencia.

Recomendaciones

9. Al Gerente General y al Administrador: Definir políticas sobre la gestión del talento humano para desarrollo, capacitación y evaluación.
10. A Recursos Humanos: Diseñar un plan de desarrollo y capacitación para el personal administrativo y de planta.

Personal desmotivado y un proceso de rendición de cuentas escaso

Las actividades de la empresa Artesa Cía. Ltda. no cuenta con mecanismos definidos ni apropiados para la rendición de cuentas por parte del personal encargado de cada área, se realizan algunos informes y reportes de manera ocasional y por costumbre con relación únicamente a ventas y producción, las otras áreas de la empresa no realizan informes de sus actividades. La empresa tampoco ha diseñado parámetros de desempeño, incentivos ni recompensas; y de acuerdo a la apreciación de sus colaboradores los niveles de remuneraciones que maneja la empresa no se encuentran en un nivel competitivo dentro del mercado actual.

De acuerdo al Marco Integrado de Control Interno, respecto a la Responsabilidad por la rendición de cuentas, se establece que: *La dirección y el consejo de administración deben establecer mecanismos para favorecer la comunicación y la responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de*



los profesionales con respeto al desempeño de sus responsabilidades de control interno; además de establecer parámetros de desempeño, incentivos y otras recompensas oportunas con respecto a las responsabilidades adoptadas en todos los niveles de la organización alineándolos a la consecución de los objetivos. La administración debe desarrollar parámetros de desempeño y evaluar periódicamente el mismo, con el fin de recompensar o aplicar medidas disciplinarias según se requiera.

La carencia de políticas de desempeño, incentivos, recompensas y rendición de cuentas, se origina por un exceso de confianza por parte de la administración hacia sus colaboradores, ya que confían en su capacidad y no requieren informes periódicos de sus actividades, además de que no disponen del recurso económico suficiente para brindar a sus colaboradores incentivos apropiados, por la situación económica - financiera de la empresa.

La situación presentada, genera un consecuencia negativa para la empresa, sobre todo para la consecución de sus objetivos, debido a que los colaboradores no se encuentran plenamente satisfechos ni valorados, ya que consideran de sus remuneraciones no son competentes, y no existe algún incentivo por la actitud y actividades que realizan a favor de la empresa, generando un compromiso con la entidad muy débil.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda., no dispone de políticas de desempeño, incentivos, recompensas y rendición de cuentas, lo que según el Marco Integrado de Control Interno establece que es responsabilidad de la administración, esta carencia de políticas se genera por una confianza excesiva en sus colaboradores, y por la falta de presupuesto para incentivar al personal, ocasionando descontento y falta de compromiso, así como pérdidas económicas para la empresa.



Recomendación

- 11.A Recursos Humanos: Generar propuestas de incentivos y recompensas a colaboradores, que se vinculen a la satisfacción en el trabajo y un mejor clima laboral.

Objetivos definidos inadecuadamente

Artesa Cía. Ltda., en su planificación estratégica no ha definido con claridad sus objetivos, por lo cual no se han considerado los riesgos directos en función de éstos, ni se han apreciado como factor al momento de establecer el presupuesto y asignar los recursos disponibles. Además en caso del área no financiera, la empresa no ha investigado minuciosamente el nivel de satisfacción de los clientes sobre el producto y la empresa.

De acuerdo a lo que establece el Marco Integrado de Control Interno, *Los objetivos reflejan las opciones efectuadas por la dirección en relación con la estructura, consideraciones sectoriales, el desempeño y niveles aceptables de variación. Se utiliza los objetivos como base sobre la que asignar los recursos necesarios para lograr el desempeño financiero y operacional deseado. Además, la dirección debe establecer objetivos de información financiera y no financiera que refleje el nivel requerido de precisión y exactitud adecuada para las necesidades de los usuarios y de acuerdo con los criterios establecidos por terceras partes.*

La razón por la que Artesa no tiene definidos con claridad sus objetivos, radica en que la administración no ha rediseñado procesos, ni ha actualizado su planificación estratégica desde su periodo de gestión, por lo que no ha corregido errores presentados en esta, además no ha diseñado mecanismos específicos para evaluar la satisfacción de sus clientes por el costo que representa este estudio de mercado; y debido a la situación económica de la empresa han optado por prescindir de este análisis.



El hecho de que los objetivos no estén bien definidos, conlleva efectos negativos en la consecución de las metas de la organización y su visión, pues la falta de objetivos impide que los presupuestos se realicen enfocándose a una meta, dificultando la asignación correcta de recursos, así como la identificación de riesgos. Además al no tener definidos objetivos se hace imposible generar indicadores que permitan medir el desempeño de la empresa y su efecto en la consecución de su visión. Por otro lado la falta de evaluación de la satisfacción de sus clientes impide identificar oportunidades de mejora tanto en el producto como en el servicio, por lo que no se puede brindar un valor agregado a la empresa.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda., no ha definido claramente sus objetivos, ni ha investigado la satisfacción de sus clientes, según el Marco Integrado de Control Interno, los objetivos se utilizan como base para asignar los recursos, y reflejan el nivel requerido por los usuarios. Esta situación se presenta debido a que la administración no ha actualizado su plan estratégico ni ha realizado investigación de mercado por el costo; ocasionando efectos negativos en la consecución de las metas ya que dificulta la asignación de recursos, e impide identificar oportunidades de mejora en que puedan brindar un valor agregado a la empresa.

Recomendaciones

12. Al Gerente General, Administrador, Jefe de Producción; generar mesas de diálogo o talleres que permitan formular objetivos que aporten a la visión de Artesa.
13. Al Gerente General, Administrador, Jefe de Recursos Humanos, generar indicadores en base a los objetivos que formulen con el fin de evaluar y medir periódicamente la consecución de los mismos, y tomar las medidas correctivas.
14. Al Administrador, Recursos Humanos, Ventas, diseñar medios que permitan evaluar la percepción general del cliente sobre la empresa tales como pequeñas encuestas (vía electrónica, vía telefónica)



Mejora en la administración de riesgos

La empresa no dispone de procesos debidamente estructurados para orientar, evaluar y supervisar las actividades dentro de los diferentes procesos de negocio, la dirección no realiza análisis de los riesgos en base a los objetivos propuestos así como aquellos que se pudieran presentar en cada nivel de la organización por lo que no se dispone de mapas de riesgos y planes de control, sin embargo el personal es consiente de los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo normal de las operaciones y actúan bajo sus criterios para identificar y responder a los mismos.

El Marco Integrado de Control Interno, respecto a Identificación y Análisis de Riesgos, define: *La dirección tiene en cuenta los riesgos en todos los niveles de la organización y adopta las medidas necesarias para responder ante ellos. La evaluación efectuada por una organización tendrá en cuenta factores que influyen en la gravedad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de que se produzcan pérdidas de activos, y el impacto relacionado en las actividades de operaciones, de información y de cumplimiento. De igual manera debe comprender su tolerancia a la hora de aceptar riesgos y su capacidad de operar dentro de dichos niveles de riesgo.*

Esta situación se presenta debido que no se dispone de una planificación de riesgos en la cual se definan actividades y procesos para responder ante la probabilidad de sucesos negativos que puedan afectar a la empresa provocando que el personal aplique criterios independientes al no disponer de información oportuna que permita responder y disminuir el impacto de los riesgos.

Conclusión

La empresa no considera los riesgos respecto a los objetivos planteados así como aquellos que se pudieran presentar en los diferentes niveles de la organización, además se carece de una planificación de riesgos que permita



a los colaboradores tener información oportuna, que les permita responder ante eventualidades que pudieran afectar a la empresa, por lo expuesto las soluciones ante imprevistos se dan por costumbre empresarial mas no por disponer de planes y acciones que ayuden a evitar o reducir riesgos.

Recomendación

15. Al Gerente General: Diseñar un mapa de riesgos y planes de control que faciliten el entendimiento a todo el personal respecto a controles y acciones que permitan aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo

No se considera la probabilidad de fraude

La empresa no realiza análisis sobre los riesgos de fraude a los cuales se pueden encontrar sujetos los procesos y actividades de los colaboradores. Esto radica como resultado del alto grado de confianza que se tiene en el personal puesto que llevan años laborando en la empresa por lo que se no se ha considerado la necesidad de implementar evaluaciones de fraude.

El Control Interno - Marco Integrado, respecto a la probabilidad de fraude establece: *La evaluación del fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares de cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.*

El exceso de confianza en los empleados hace que no se evalué la eficiencia de los procesos para determinar situaciones donde se requiera implementar los controles que permitan disminuir la probabilidad de fraude como uso inapropiado de fondos y recursos, alteración de la información y corrupción.



Conclusión

La empresa no realiza análisis de la probabilidad de fraude, lo que radica en la confianza que se mantiene en los colaboradores quienes brindan su servicios durante varios años en la empresa, dando como resultado la ausencia de controles que limiten las participaciones en actos irregulares.

Recomendaciones

16. Al Gerente General: Implementar acciones de control que permitan a intervenir y mitigar las posibles acciones de fraude.
17. Al Administrador: Dar seguimiento de las acciones implementadas con el fin de determinar el nivel de eficiencia en los diferentes procesos.

Poca apertura y análisis de cambios en el modelo de negocio

La empresa posee una postura y cultura organización definida, la entidad con más de 40 años en el negocio de producción de cerámica decorada artesanalmente, ha sido reconocido por la calidad de sus productos, por lo que actualmente no identifica ni analiza cambios representativos en el modelo de negocio, por lo que su capacidad para reaccionar a cambios en el entorno suele ser positiva pero no siempre oportuna, pues al no contemplar cambios frecuentemente, requieren de un mayor análisis en el momento que se presenta una variación, impidiendo una respuesta rápida y eficaz.

Según el Marco Integrado de Control Interno, *La organización debe tener en cuenta los impactos potenciales en las nuevas ideas de negocio, los grandes cambios efectuados en el modelo de negocio existentes, las operaciones de negocio adquiridas o vendidas relativas al sistema de control interno así como también los cambios en la dirección y las respectivas actitudes y filosofías con respecto al sistema de control interno.*

Artesa considera que su producto y calidad son reconocidos por sus clientes a nivel nacional e internacional, además de la buena aceptación de sus líneas



de producción tradicional por lo que no consideran que deban insertar nuevas líneas ni nuevas operaciones que tengan una respuesta incierta por parte de sus clientes. Debido a esta percepción de sus administradores, la empresa no contempla cambios en el modelo de negocio ni sus actividades de control.

La mínima apertura que tiene la empresa a ejercer cambios en el modelo de negocio, implica el riesgo de no poder identificar oportunidades de negocio y de mejora que generen rentabilidad en la empresa. La administración al no manejar análisis de cambios significativos, a nivel de negocio, de entorno e incluso interno con relación a filosofías, ocasiona que al presentarse una variación no se pueda responder a tiempo, generando pérdidas de recursos económicos a la empresa.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda., tiene cultura organización definida, por lo que no analiza cambios en su modelo de negocio, y su capacidad para reaccionar a variaciones es positiva pero no oportuna. Según el Marco Integrado de Control Interno, La organización debe considerar impactos en nuevas líneas de negocio, cambios en las líneas existentes, en las operaciones así como también en la dirección, filosofías. Esta falta de análisis de cambios se da porque Artesa considera que su producto y calidad son reconocidos por lo que no contemplan la idea de insertar nuevas líneas u operaciones que tengan una respuesta incierta por parte de sus clientes. Esto situación implica el riesgo de no poder identificar oportunidades de negocio y de mejora que generen rentabilidad así como la pérdida de recursos al no tener una respuesta oportuna a una variación en el entorno.

Recomendaciones

18. Al Gerente General, Administrador, evaluar periódicamente el entorno económico, político social de la empresa, y prever posibles respuestas a cambios significativos que se puedan presentar.
19. Al Administrador, dar seguimiento a las variaciones que se presenten con el fin de verificar que la respuesta dada sea óptima.



Actividades de Control Débiles

La empresa no ha definido por escrito actividades de control, se realiza un control de los procesos en cada área por parte del responsable como una costumbre y valores éticos personales, estas actividades de control son subjetivas de acuerdo al criterio del empleado, la empresa por su parte en temas de control realiza una evaluación del buen uso de los recursos que se ha entregado a custodiar a cada responsable con el fin de proteger los recursos.

Según lo que establece el Marco Integrado de Control Interno respecto a Diseño y Desarrollo de Actividades de Control: *Las actividades de control contribuyen a garantizar que las respuestas para mitigar riesgos sean eficaces, la dirección deberá considerar factores como el entorno, complejidad, naturaleza, características de negocio y el alcance de sus operaciones para diseñarlas, generando tanto controles manuales como automatizados y controles preventivos y de detección en todos los niveles de la organización*

La falta de actividades de control previamente diseñadas para cada una de las áreas se da por que la administración considera que sus colaboradores son responsables directos de sus actividades y recursos puestos a su disposición, por lo que el autocontrol es el principal medio para prevenir riesgos, además la empresa no ha designado recursos económicos y humanos para la actividad de control debido a la situación económica actual de la misma.

Como consecuencia de las débiles actividades de control tenemos un alto riesgo de errores por fraude u omisión, debido a que la administración no tiene parámetros para controlar cada una de las áreas, además permite que los diferentes riesgos inherentes al negocio (manejo de inventarios, gestión de talento humano, elaboración de presupuestos, sistemas de información, entre otros) tenga una más alta probabilidad de ocurrencia, pues al no existir



controles establecidos es imposible detectar deficiencias que puedan entorpecer la consecución de objetivos.

Conclusión

Artesa no ha definido actividades de control, las pocas que existen son débiles, y se realiza en cada área por parte del responsable, el Marco Integrado de Control Interno indica que las actividades de control ayudan a garantizar respuestas para mitigar el riesgo. La falta de controles se presenta porque la dirección considera a sus colaboradores responsables directos además debido a la situación económica, la empresa no ha designado recursos económicos y humanos para la actividad de control, generando un alto riesgo por la presencia errores ya que es imposible detectar deficiencias que puedan entorpecer la consecución de objetivos.

Recomendaciones

20. Al Gerente General, gestionar con la Junta de Accionistas recursos que permitan fortalecer el sistema de control interno, estableciendo parámetros para actividades de control preventivo, detectivo y correctivo en todas las áreas de la empresa.
21. Al Administrador, Jefe de Recursos Humanos, capacitar al personal sobre una adecuada gestión de riesgo y actividades de control eficientes para detectar errores con el fin de optimizar las débiles actividades existentes.

La revisión y reestructuración de las políticas pueden contribuir a la mejora de los procesos de control

ARTESA dispone de un reglamento interno y manuales de funciones para cada área, siendo los únicos lineamientos que sirven de guía para que el personal ejecute sus actividades, mismos que no son revisados con frecuencia a fin de determinar si están acorde a las necesidades de la empresa. El reglamento dispone de directrices respecto al comportamiento,



admisión y asistencia de los trabajadores, obligaciones y prohibiciones, remuneración, jornada de trabajo, entre otros así como los manuales de funciones que detallan las actividades que debe cumplir cada uno de los colaboradores. Por lo que no se dispone de políticas que definan actividades y procesos para el ejercer controles oportunos ante la probabilidad de eventos negativos que puedan afectar a la empresa.

El Marco Integrado de Control Interno, respecto al Despliegue de Actividades de Control a través de Políticas y Procedimientos, establece que: *La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las actividades de los empleados a través de políticas que establecen lo que se espera de ellos así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar. El personal lleva a cabo las actividades de control en el momento oportuno según lo definido en las políticas en los procedimientos, la dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando es necesario.*

La falta de revisión de las políticas así como la carencia en la formalización de procesos para definir actividades de control se genera debido que gerencia tiene confianza en el trabajo realizado por todo su personal motivo por el cual no se considera necesario actuar en la supervisión de los mismos. Por lo que no se puede determinar si las actividades son ejecutadas de manera correcta, y en caso de presentarse situaciones negativas que afecten a la empresa no serán detectadas a tiempo afectando la eficiencia y eficacia de la empresa así como la consecución de los objetivos.

Conclusión

La administración de la empresa no realiza revisiones periódicas a la normativa únicamente se realizan cambios cuando se presenta alguna situación que requiere nuevas disposiciones, de manera especial cuando vienen dadas por parte de un organismo de control. La falta de políticas y procesos debidamente estructurados no permiten dar seguimiento adecuado



a las actividades, afectando en tener un conocimiento de si estas se están ejecutando de manera correcta y si están contribuyendo al logro de los objetivos.

Recomendaciones

22. Al Administrador: Revisar periódicamente la normativa de la empresa a fin de determinar si cubre las necesidades que tiene la empresa.

23. Al Gerente General y al Administrador: Diseñar políticas para establecer actividades de control en los procesos de negocio, así como estructurar procesos que especifiquen las actuaciones del personal.

La implementación de evaluaciones al desempeño puede contribuir en la consecución de resultados y objetivos

La empresa no ha efectuado evaluaciones al desempeño de su personal del área administrativa, únicamente se han realizado pruebas para determinar el desempeño de los trabajadores de planta, las cuales están a cargo del jefe de producción y seguridad industrial.

El Marco Integrado de Control Interno respecto a las Evaluaciones, establece que: Las evaluaciones continuas e independientes o la combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno y sus principios, están presentes y en funcionamiento. La dirección tiene presente el ritmo de cambio en la organización y en los procesos de negocio a la hora de definir y poner en funcionamiento evaluaciones continuas e independientes, empleando personal con suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.

Esta situación se genera debido que gerencia considera que su personal dispone de los conocimientos suficientes para el desempeño de sus actividades, razón por la cual no se ha definido parámetros que le permitan a la empresa determinar cuales las competencias de su recurso humano



actualmente; provocando la falta de entendimiento sobre nuevas competencias que requiera su personal pudiendo perjudicar en la ejecución de tareas al no aplicar criterios adecuados afectando a la eficiencia, eficacia y efectividad de la empresa.

Conclusión

La empresa no ha realizado evaluaciones al desempeño del personal administrativo, por tanto no identifican cuales son las competencias que actualmente requiere la empresa, además no tienen un conocimiento preciso sobre el rendimiento del personal, es decir si es óptimo y contribuye en la consecución de objetivos

Recomendaciones

24. Al Gerente General y al Administrador: Diseñar políticas de evaluación al desempeño con el fin de revisar y analizar periódicamente el rendimiento del personal y aplicar medidas correctivas.
25. A Recursos Humanos: Elaborar una propuesta sobre parámetros o criterios a aplicarse en la evaluación del desempeño con el objeto de brindar generar resultados que faciliten la toma de decisiones.
26. Al Gerente General: Distribuir entre el personal recomendaciones y resultados de evaluaciones de terceros que permitan mejorar el desarrollo de actividades.

La implementación de controles y definición de lineamientos puede contribuir en la mejora de la gestión productiva

Dentro del área de producción se ha identificado la necesidad de implementar y mejorar controles con el objeto de mejorar los procesos del área productiva, se ha podido determinar que administración no supervisa al área para tener un conocimiento claro de las actividades, el personal y el empleo de los recursos. No se ha definido controles así como un encargo de la supervisión por lo cual el personal no cumple de manera exacta las actividades del



proceso como es tener disponibilidad de materia prima, lineamientos adecuados para la clasificación y almacenaje, reportes de producción, controles del stock mínimo, indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del área.

El Control Interno – Marco Integrado, respecto al Desarrollo de actividades de control establece que: *contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz.*

La falta de controles así como la estructuración de procesos se debe puesto que no se ha definido lineamientos y procesos estructurados que permitan tener un mayor control respecto a las actividades ejecutadas, administración ha considerado que el jefe de área es una persona que lleva años en la empresa por lo cual tiene un amplio conocimiento del área y puede ejecutar controles según las necesidades que considere a su criterio.

Afectando la adecuada gestión dentro del área productiva, pues al no disponer de información y resultados se dificulta que administración pueda emplear acciones correctivas respecto al uso eficiente de los recursos (humanos, materiales y económicos), la adecuada gestión de bodega y análisis de posibles riesgos.

Conclusión

Se ha podido identificar varias deficiencias que afectan a un eficiente control de producción, no se mantiene un adecuado control en bodega de materia prima respecto a stocks mínimos retrasando la producción, y principalmente no se dispone de reportes detallados de las actividades dificultando la aplicación de medidas correctivas y afectando a la eficiente toma de decisiones.



Recomendaciones

27. Al Gerente General, Administrador: considerar la necesidad de diseñar lineamientos respecto al manejo de bodega, clasificación y almacenaje, uso y manejo de los recursos.
28. Al Administrador: realizar supervisiones periódicas al área de producción, si como solicitar informes periódicos respecto a las actividades y los objetivos alcanzados, a fin de disponer de resultados que contribuyen en la toma de decisiones.

Débiles procesos en la gestión del personal

Actualmente Artesa no mantiene una adecuada gestión del talento humano, existen debilidades en los procesos de selección, inducción, evaluación, capacitación, compensación y retención del talento humano, no cuenta con lineamientos específicos para dichos procesos por lo que el recurso humano no se distribuye de forma eficiente y que contribuya a la consecución de objetivos de la empresa.

El Control Interno- Marco Integrado respecto al compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales establece: *El consejo de administración y la dirección evalúan las competencias existentes en la organización...en relación con las políticas y practicas establecidas, y actúan según sea necesario para abordar la falta de competencias identificadas. La organización proporciona mentores y formación a sus profesionales para respaldar la consecución de los objetivos. La alta dirección y el consejo de administración desarrollan planes de contingencia en la asignación de responsabilidades importantes para el control interno.*

Los débiles procesos en gestión del recurso humano que maneja la empresa se presentan principalmente por la falta de formalización mediante manuales de los mismos, esta situación no ha sido parte de interés por parte de la administración, debido a que por largos periodos de tiempo la empresa no ha



tenido la necesidad de implementarlos pues su nómina no ha rotado significativamente.

La deficiencia en los procesos relacionados al talento humano, ocasiona efectos negativos muy significativos para la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, debido a que generan que los colaboradores tengan un débil sentimiento de pertenencia y motivación, las condiciones laborales que se ofrecen no siempre satisfacen las necesidades económicas ni sociales de los empleados.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda., con relación a su gestión de talento humano ha presentado deficiencias significativas, principalmente debido a su falta de formalización de los procesos, ocasionando que los colaboradores no mantengan un fuerte nexo con la entidad, dificultando la consecución de objetivos.

Recomendaciones

29. Al Gerente General, Administrador, Jefe de Recursos Humanos:

Analizar la estructura organizacional de la empresa con el fin de diseñar perfiles y responsabilidades.

30. Al Jefe de Recursos Humanos: Plantear estrategias que permitan fortalecer el compromiso de los colaboradores mediante la estructuración planes capacitación y evaluación del desarrollo profesional.

Deficiencia de controles y malas prácticas de conservación de documentos

Artesa Cía. Ltda., en el área contable maneja importante información económica y financiera, en esta área la única responsable es la contadora, sobre la cual no existe un control específico de sus funciones, y la misma no emite reportes más allá de los estados financieros que permitan la adecuada toma de decisiones. De igual forma, la empresa no cuenta con un espacio



físico ni políticas de archivo que permitan que la documentación contable tenga seguridad en su custodia y conservación; debido a que existe una bodega de documentos en donde se almacena toda la información de los diferentes departamentos sin un adecuado orden.

El desorden y la falta de cuidado con la documentación contable, se presenta principalmente porque la empresa no ha establecido normas ni manejo de un adecuado archivo, además de que al lugar en donde se almacena la documentación tiene acceso todo el personal, generando que los documentos se muevan, se pierdan o se dañen por el uso inadecuado. De igual manera, la carencia de personal, y perfil adecuado impide que se realicen controles sobre las funciones de contabilidad, y la aplicabilidad eficiente del 100% de la NIIF, ya que se ha asignado toda la responsabilidad únicamente a la Contadora; por lo que por la naturaleza y volumen de sus funciones impiden que su rol de desarrolle con eficiencia.

De conformidad con el Control Interno – Marco Integrado, respecto al Desarrollo de actividades de control establece que: *contribuyen a garantizar que las respuestas dadas para abordar y mitigar riesgos específicos se llevan a cabo de manera eficaz.*

La inexistencia de controles en el área contable genera una mayor probabilidad de que se presenten errores por omisión o dolo. Además la carencia de un archivo adecuado impide que la empresa tenga un respaldo de sus operaciones y no se pueda brindar a la administración y a los organismos de control un adecuado y oportuno sustento de las operaciones. De igual manera la aplicación parcial de las NIIF, provoca que la información financiera no sea 100% confiable ni refleje la realidad de la empresa.

Conclusión

Artesa Cía. Ltda. presenta serias deficiencias en el control del área contable, ocasionando que las actividades no se realicen de manera adecuada, además la carencia de lineamientos para la custodia y conservación de



Universidad de Cuenca

documentación, provoca que existan incertidumbre sobre la veracidad y legalidad de la información impactando de manera negativa a la consecución de objetivos de la empresa al no facilitar la toma de decisiones.

Recomendaciones

31. Al Gerente General, Administrador evaluar las condiciones físicas de la empresa y destinar un lugar con condiciones adecuadas para la custodia y conservación de documentos.
32. Al Gerente General, Administrador, diseñar procedimientos adecuados para el correcto archivo de documentación así como regularizar el acceso a la información con el fin de precautelar el correcto uso y manejo de documentos.
33. Al Administrador, Contador, evaluar los procesos asignados al área contable con el fin de diseñar controles compensatorios sobre las funciones contables así como distribuir adecuadamente el recurso humano.

Esperamos que el presente informe sea utilidad para conocer la situación actual de la empresa y se considere implementar las recomendaciones efectuadas, con el fin de contribuir en el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de ARTESA.

Atentamente,

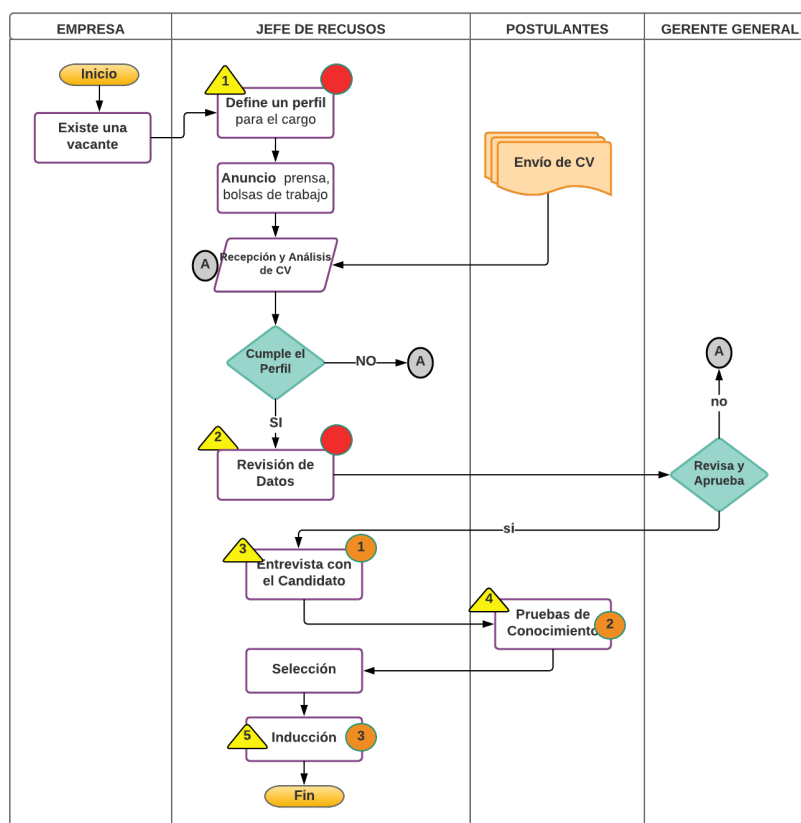
Alejandra Díaz

Soledad Buele

3.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

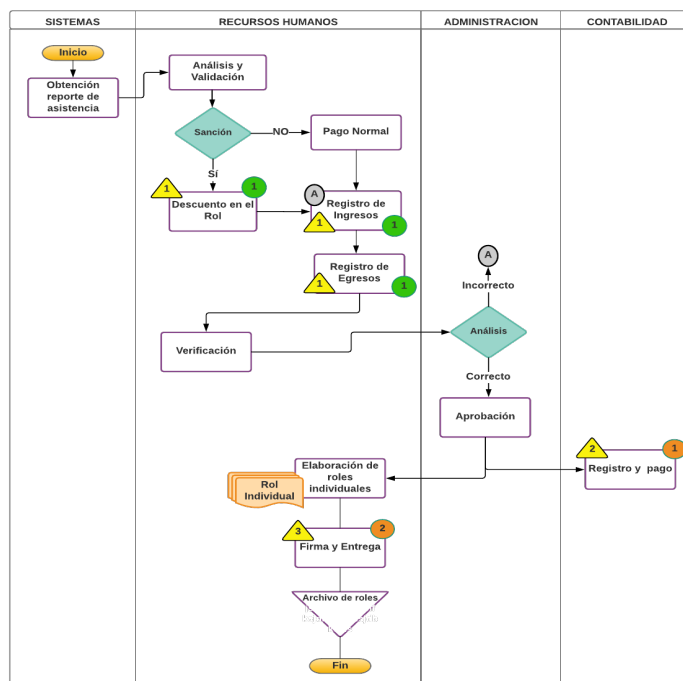
3.8.1 RECURSOS HUMANOS

A. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



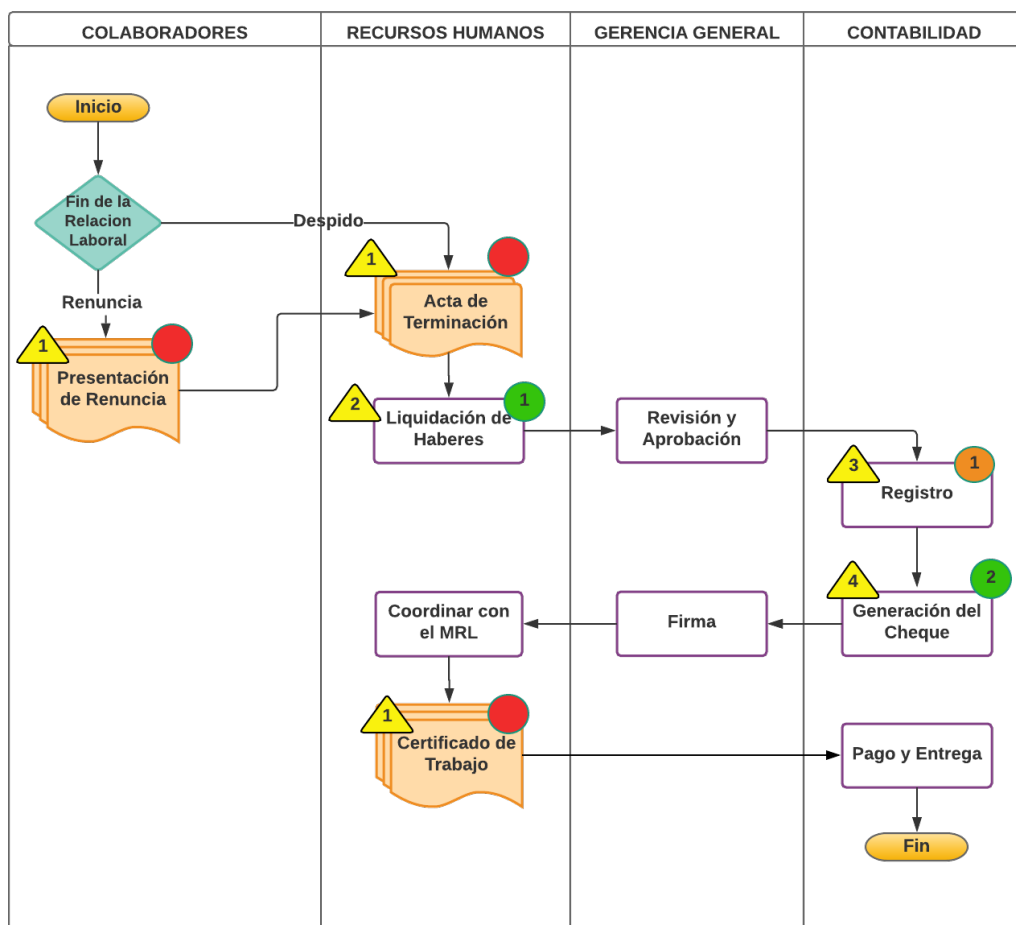
PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Analizar, identificar y definir el perfil adecuado para un determinado cargo	1	No contar con un perfil apropiado considerando las necesidades de la empresa.		No existe			Coordinar con la administración las funciones en cada cargo que permita diseñar un perfil adecuado.	
Investigar y conocer a profundidad los antecedentes de los candidatos	2	No realizar la verificación de antecedentes personales		No existe			Establecer dentro de los procedimientos la verificación de mínimo 2 referencias.	
Conocer si el candidato posee las habilidades requeridas para el cargo	3	No aplicar criterios relevantes y metódicos generando una inadecuada selección del personal.	1	Entrevistas a los postulantes	P/M	Realice un relevamiento de información a fin de identificar aspectos como: * Criterios utilizados en las entrevistas de trabajo. * Resultados de las pruebas aplicadas y determinando si se cumple con el perfil requerido.	Diseñar un esquema de las entrevistas que se deben realizar al personal identificando puntos de interés para el cargo.	
Identificar si el posible candidato tiene las aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñarse en el cargo	4	No se aplique las pruebas respectivas	2	Se aplican pruebas para el área de producción	P/M	*Contenido del programa de inducción de nuevos colaboradores verificando: 1) existencia o no de un programa formalizado, 2) número de actividades incluidas, 3) documentación entregada a los nuevos empleados.	Coordinar con la administración una metodología de evaluación. Diseñar con el Jefe de cada área el esquema de evaluación de acuerdo a las necesidades del puesto.	PT4 1/2 - 2/2
Brindar al colaborador una orientación respecto a sus funciones y el conocimiento general de la empresa	5	Inducción escasa e ineficiente que dificulten la adaptación del nuevo colaborador a la empresa.	3	El jefe de recursos humanos eventualmente realiza inducción del personal	P/M		Establecer un plan de inducción que permita brindar al nuevo colaborador la orientación adecuada para el desarrollo de sus funciones	

B. PAGO DE NÓMINA



PROCESO DE NOMINA								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Elaborar los roles de pago de conformidad con la información registrada y normas vigentes	1	Falta de actualización y aplicación de la normativa vigente.	1	La encargada de recursos humanos prepara los roles, para su posterior aprobación por parte del administrador	P/A	*Solicite roles de pago y verifique el cumplimiento de la normativa aplicable.		PT5 1/2 - 2/2
Registrar con la debida eficiencia y oportunidad los valores por concepto de pago de nómina	2	Incumplir principios y normas contables	1	La contadora procede con el registro luego de la aprobación por parte del administrador	P/A	*Requiera asientos contables por concepto de roles de acuerdo a la muestra anterior y verifique la oportunidad de registro.	Establecer parámetros y fechas máximas para la presentación de estados financieros mensuales a la administración.	PT6 1/3 - 3/3
Entregar a cada colaborador el rol de pagos correspondiente	3	No disponer de los roles debidamente firmados en el archivo para hacer frente ante posibles reclamos o demandas	2	La Jefe de RRHH es la encargada de la entrega de roles y que estos contengan la correspondiente firma	P/M	* Solicite roles individuales y verifique si constan con las firmas respectivas	Generar un espacio adecuado y con optimas condiciones que permita la adecuado conservación de documentos.	PT7 1/1

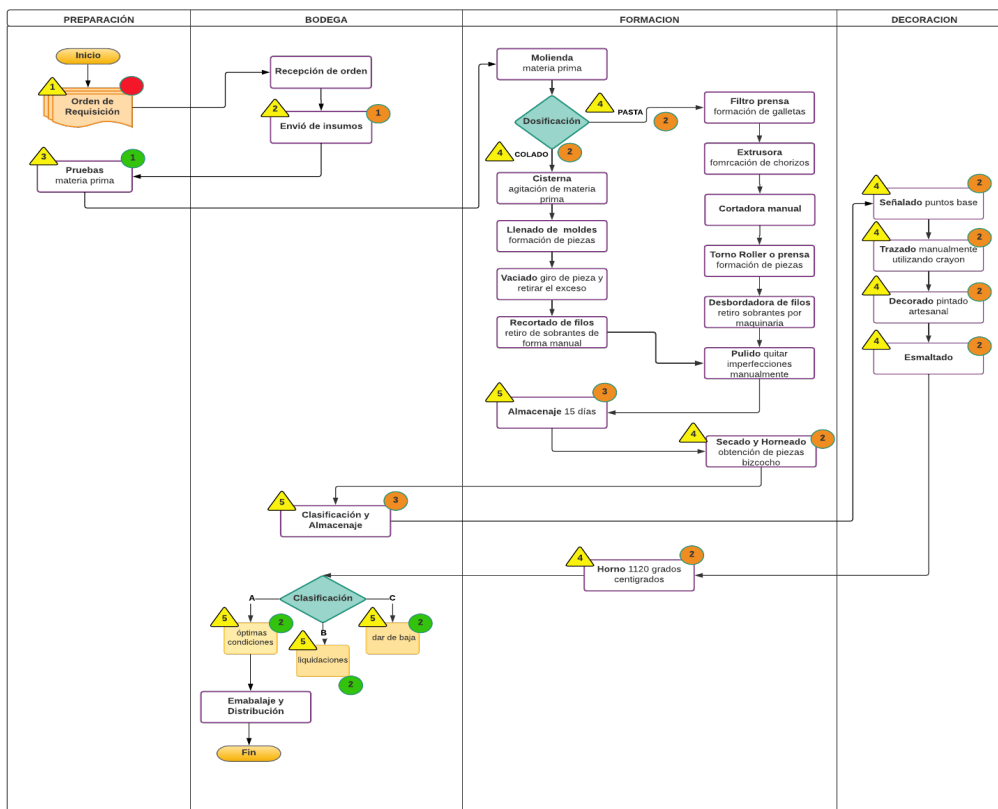
C. LIQUIDACIÓN



PROCESO LIQUIDACIÓN							
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	REF
Mantener en óptimas condiciones el archivo para la conservación de la documentación.	1	Ineficiente organización del archivo ocasionando la pérdida de documentación.		No existe			
Dejar constancia de la terminación de la relación laboral	2	Errores en el cálculo de haberes.	1	El acta de finiquito es debidamente revisada y aprobada por el administrador	P/A	*Solicite un acta de finiquito y compruebe el cálculo de haberes de conformidad con la normativa vigente.	PT1 1/4- 4/4
Registrar con oportunidad las transacciones	3	Incumplir principios y normas contables	1		P/M	* Solicite el asiento contable por concepto de liquidación y verifique la oportunidad del registro	PT2 1/1
Instrumentar el pago por concepto de liquidación de haberes	4	Valores del cheque diferente al calculado en el acta de finiquito	2	Los encargados de firmar los cheques son el Gerente y el Administrador previo su debida	P/M	* Verifique el valor del cheque según estado de cuenta respecto al valor registrado en el asiento contable	PT3 1/2 - 2/2

3.8.2 PRODUCCIÓN

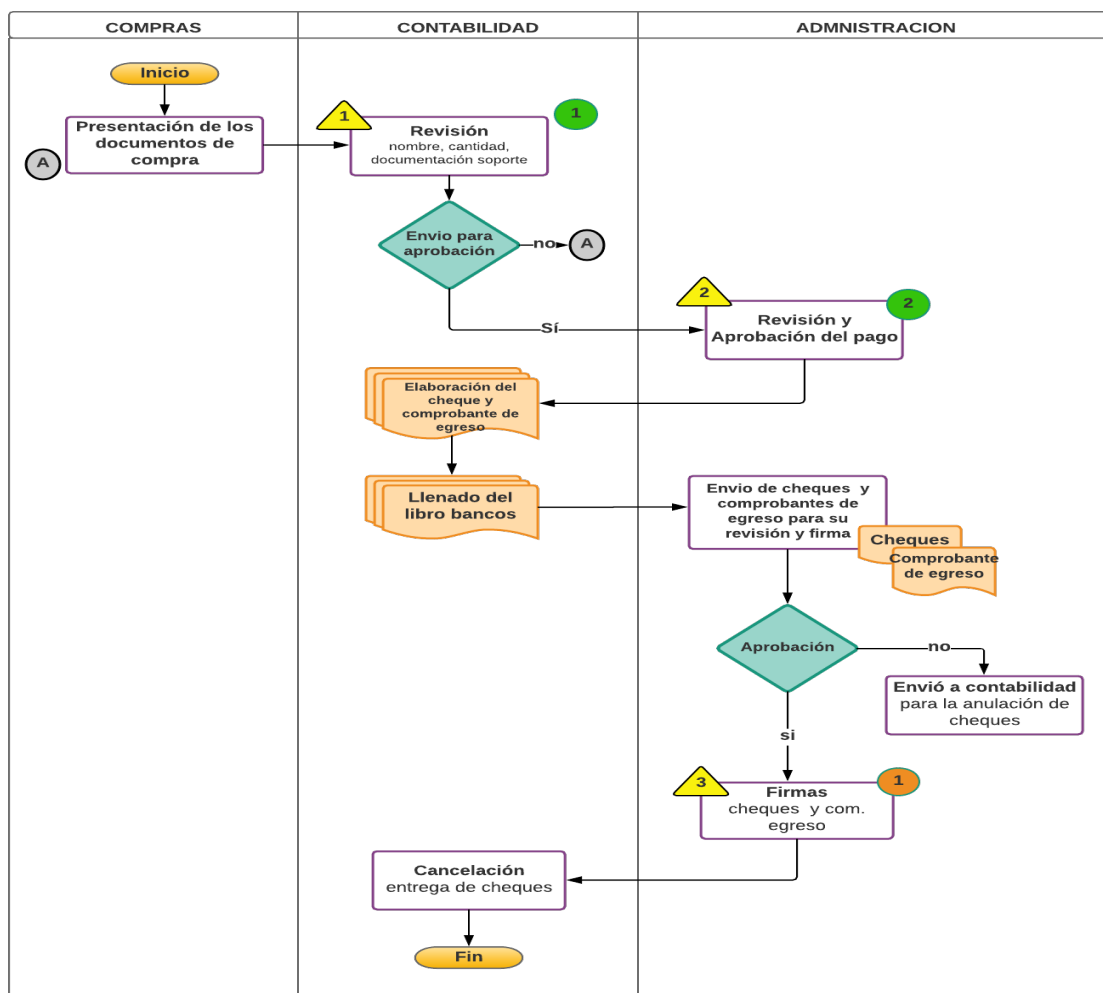
D. PROCESO PRODUCTIVO



PROCESO PRODUCCION								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Abastecerse de las materias primas necesarias para el proceso productivo	1	Las cantidades solicitadas no sean suficientes para abastecer el proceso productivo		No existe			Coordinar con la administración el diseño y formulación de presupuestos y planes de producción. El administrador realice una supervisión y control de las cantidades a requerir en función del volumen de producción.	
Abastecer a producción de materias primas con oportunidad y eficiencia	2	Bodega no disponga de las materias primas necesarias retrasando la producción	1	Bodeguero revisa periódicamente el stock de materias primas	P/M	* Elabore un relevamiento de información sobre la bodega de materia prima considerando aspectos de almacenaje, disponibilidad y envío de materiales	Establecer la periodicidad para la revisión del stock mínimo.	PT16 1/3 - 3/3
Verificar que la materia prima tenga el volumen adecuado	3	Emplear materias primas con volumen inadecuado afectando la calidad	1	Pruebas de densidad de materia prima	P/M	* Observe el proceso de pruebas sobre materias primas y elabore un relevamiento de información.		PT17 1/3 - 3/3
Supervisar la calidad del proceso productivo	4	No se realice una óptima supervisión	2	Jefe de producción supervisa cada una de las etapas	P/M	* Elabore una cédula narrativa respecto al control y supervisión del proceso de producción	Diseñar políticas y el plan de producción que brinden lineamientos para el control del proceso	PT18 1/1
Realizar un óptimo almacenaje de productos	5	Daño de los productos por un inadecuado almacenaje y custodia.	3	El jefe de bodega eventualmente supervisa y controla el almacenaje de productos	P/M	* Observe el almacenaje de productos en bodega de bizcocho y de producto terminado y realice un relevamiento de información.	Establecer mayor control y registro de los productos.	PT19 1/4 - 4/4
Clasificar los productos terminados de acuerdo a los estándares definidos por producción	6	Clasificación errónea	2	El jefe de bodega coordina la clasificación de los productos terminados	D/M	* Realice una cédula descriptiva del proceso de clasificación		

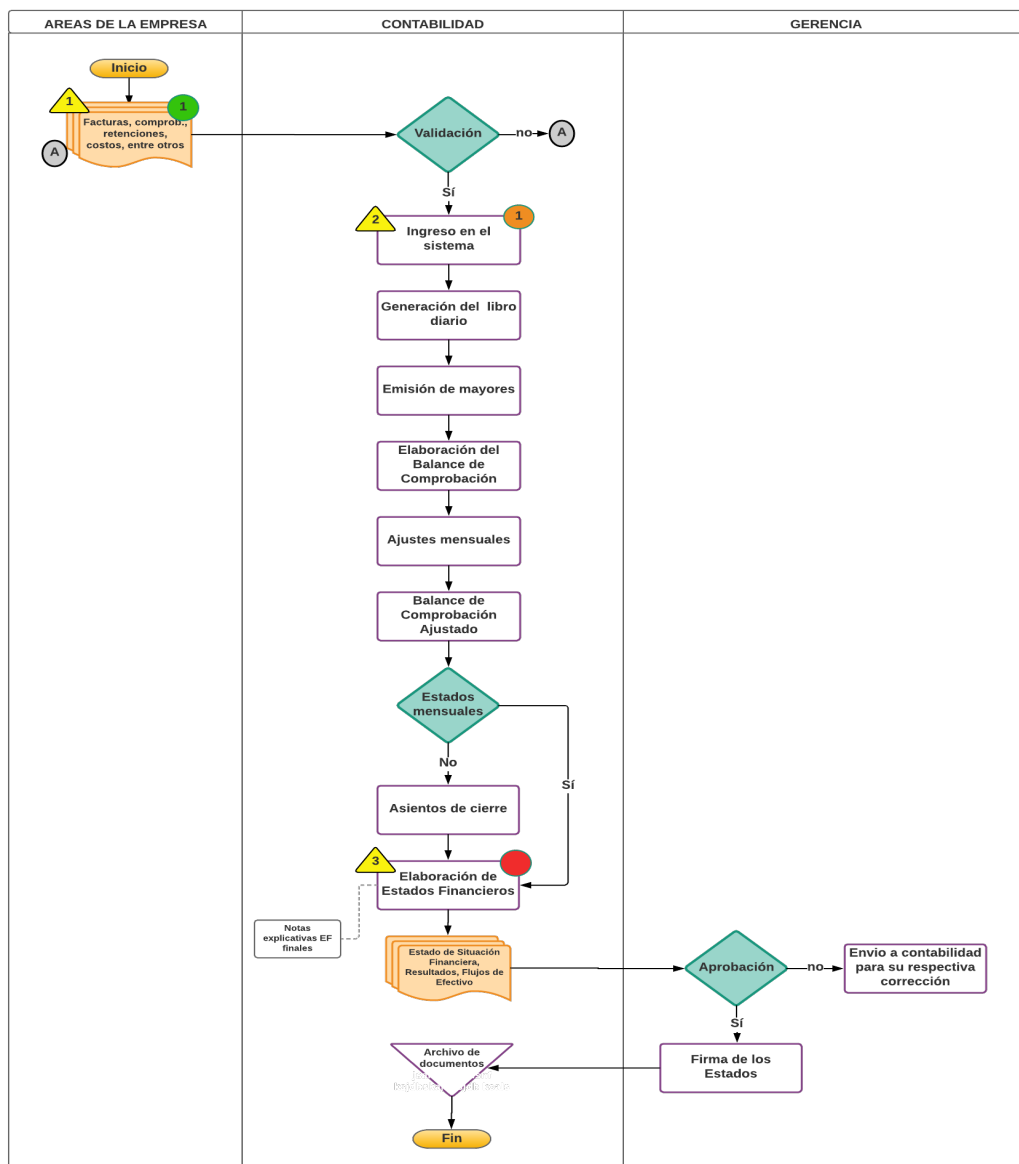
3.8.3 CONTABILIDAD

E. PAGO A PROVEEDORES



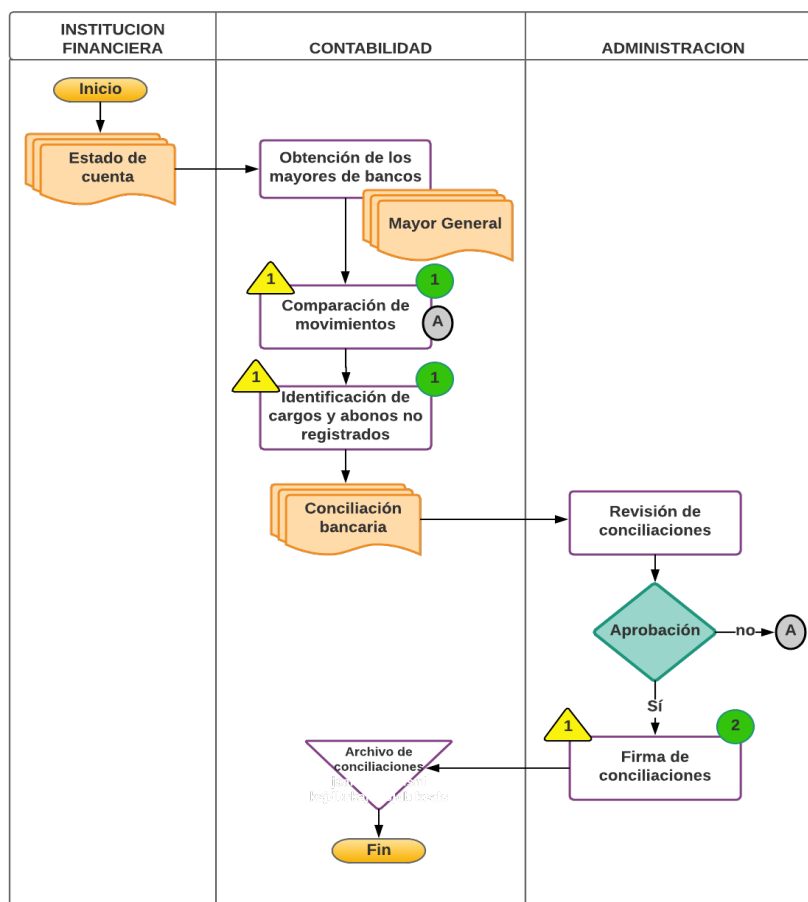
PROCESO PAGO A PROVEEDOR								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Verificar que las adquisiciones de bienes y servicios tengan el debido sustento.	1	Que existan adquisiciones innecesarias	1	Quien realiza la compra, proporciona la documentación que justifique adquisición.	P/M	* En una muestra de adquisiciones, verificar si cumple con toda la documentación de soporte.		PT10 1/8- 8/8
Verificar los montos a cancelar al proveedor previo la firma del cheque	2	Que se presenten irregularidades y se aprueben pagos en exceso.	2	El gerente o administrador, revisan el sustento de la compra previo la firma del cheque.	P/M	* En una muestra, realice una cédula comparativa de los montos a cancelar al proveedor con los valores de los cheques emitidos.		PT11 1/5- 5/5
Generar un respaldo que se realizó el pago respectivo al proveedor.	3	No disponer de documentación de sustento debidamente firmada en el archivo para hacer frente ante posibles reclamos o demandas (Cotizaciones, contratos...)	1	La contadora se encarga de que el responsable y el beneficiario firmen el documento.	P/M	* Realice un cédula analítica en la que conste los pagos realizados y los responsables.	El Administrador y la Jefe de compras deben revisar periódicamente los pagos realizados a proveedores y verificar las firmas de los comprobantes.	PT12 1/6- 6/6

F. CICLO CONTABLE



PROCESO CICLO CONTABLE								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Revisar la validez de la documentación de respaldo.	1	Ingreso de documentos no válidos por la Administración Tributaria	1	El personal encargado de cada área es responsable de revisar la documentación y la contadora realiza un control adicional.	P/M	* En una muestra de Facturas realice una cédula que permita verificar la validez de la documentación.		PT13 1/2- 2/2
Generar la retención según los porcentajes aplicables	1	Que se apliquen porcentajes erróneos de acuerdo a la naturaleza de la operación	1	La contadora revisa eventualmente las retenciones realizadas a proveedores	D/M	* De la muestra anterior, solicite y verifique que los porcentajes de retención aplicados sean correctos.		PT15 1/2- 2/2
Ingresar las transacciones al sistema contable	2	*Errores al momento de ingresar los datos y valores en el sistema. *Falta de oportunidad del registro	1	La contadora ingresa los datos, y se encarga de su verificación Estados financieros mensuales	D/M	* En una muestra de facturas, realice una cédula comparativa, que permita identificar la operación con el registro contable de la misma. * Realice una narrativa sobre la oportunidad del registro de la información.	Monitorear periódicamente los registros contables generados en las diferentes operaciones de a empresa. Coordinar y verificar que las transacciones se registren el momento que ocurren.	PT14 1/2- 2/2 PT23 1/1
Analizar la información respecto a la situación financiera para la toma de decisiones	3	Mala toma de decisiones		No existe			Establecer lineamientos y plazos de presentación para los estados financieros mensuales.	

G. CONCILIACIÓN BANCARIA



PROCESO CONCILIACIÓN								
OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO CONTROL	PRUEBA	RECOMENDACIÓN	REF
Establecer las diferencias entre lo registrado contablemente y los movimientos de la cuenta.	1	Que no se detecten diferencias, en los valores que entran y salen a la cuenta, desviando fondos.	1	La contadora realiza la conciliación bancaria	D/M	* Verifique que los valores de la conciliación bancaria sean correctos.		PT9 1/2-2/2
Revisar y aprobar las conciliaciones de las cuentas bancarias.	2	Que se aprueben conciliaciones con errores significativos		No existe			El Administrador solicita, verifica y analiza que las conciliaciones se realicen de forma mensual y revisa el saldo en bancos.	



3.9. PROPUESTA DE MEJORA

En este punto se ha diseñado la propuesta de mejora para ARTESA Cía. Ltda.; pretendiendo optimizar los controles a través de la reformulación de la misión, visión y planificación estratégica la cual se encuentra acorde a las necesidades de la empresa, se brindará esquemas que permitan el diseño de: código de ética, manual de funciones, definición de perfiles, capacitación, motivación, procesos de evaluación e inducción, indicadores de gestión, políticas y acciones de control los mismos que se identificaron en la evaluación de control interno.

Según Basden & Wood Harper (2006) La metodología de los sistemas suaves SSM fue planteada por Peter Checkland en 1981, la cual trata de vincular la teoría de los sistemas con situaciones que involucran a seres humanos. Siendo relevante el establecimiento de la misión en base a CATOWE que se divide en seis elementos.

C clientes: beneficiarios o victimas del sistema.

A actores: ejecutan las actividades.

T proceso de transformación: proceso que presenta el trabajo realizado.

W world view: opinión del mundo que da significatividad al proceso de transformación.

O propietario: quien tiene el derecho de decidir sobre la continuación o cierre del proceso.

E ambiente: elementos externos que limitan al sistema.

Cientes	<ul style="list-style-type: none">• Consumidores finales,• Distribuidores nacionales e Internacionales.
Actores	<ul style="list-style-type: none">• Personal administrativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Artesanos • Operarios
Proceso de transformación	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de materias primas naturales para la elaboración de productos de cerámica decorados artesanalmente.
World view	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer los estándares de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental.
Propietario	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de accionistas.
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes emanadas por SRI, Superintendencia de compañías, Ministerio de Trabajo, IESS.

MISIÓN

En ARTESA buscamos satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes ofreciendo productos de cerámica decorados por nuestros artesanos utilizando materias primas naturales, logrando cumplir con estándares de calidad a través del trabajo eficiente y eficaz de nuestro personal fortaleciendo así nuestro compromiso con la sociedad, el medio ambiente y el cumplimiento de la normativa legal.

VISIÓN

Al 2023, nuestros grupos meta tienen posicionada la imagen de Artesa como empresa global, con una marca que representa el referente de la cerámica decorada a mano, cumpliendo estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social y ambiental.




PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para el desarrollo de la planificación estratégica se tomó en consideración la metodología (GOSPA Planning) que es un proceso de gestión del rendimiento corporativo que se implementa rápidamente y produce resultados inmediatos, mismo que está estructurado por cinco elementos que permiten mejorar la comunicación, el control y la productividad.

G	O	S	P	A
Metas	Objetivos	Estrategias	Planes	Acciones



Universidad de Cuenca

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: center;"> ARTESA CIA. LTDA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA </div> </div>				
Metas	Objetivos	Estrategias	Planes	Acciones
Aprovechar la experiencia y posicionamiento en el mercado para generar puntos de venta e introducir nuevos productos al mercado nacional e internacional.	Incrementar un 15% de ventas en el sector turístico y hotelero.	Brindar descuentos especiales y facilidad de crédito.	Generar convenios con la asociación hotelera.	* Delegar personal encargado de relaciones comerciales. * Entrega de catálogos de nuestros productos.
		Capacitar al personal de ventas en técnicas de negociación.		
		Rediseñar los canales de comunicación con los clientes.		
	Aumentar en 5% las ventas a nivel internacional especialmente en centro américa.	Vincularse en campañas gubernamentales	Rediseñar las campañas de participación en ferias nacionales e internacionales.	*Asesoría en marketing. * Seleccionar personal con mayores capacidades y habilidades respecto a estretegias de venta.
		Participar en ferias internacionales.		
Optimizar los costos de producción con eficacia y eficiencia administrativa para ser competitivos en el mercado.	Organizar y distribuir el recurso humano para la eficiente ejecución de actividades.	Diseñar el organigrama y manual de funciones. Capacitar y desarrollar habilidades del personal administrativo.	Talleres de diálogo entre el personal y la administración.	* Asesoría legal para el diseño de manuales internos. * Diseñar controles compensatorios para mejorar la eficiencia de actividades.
	Controlar y evitar costos innecesarios en el proceso productivo.	Definir lineamientos para el adecuado manejo y disminución de desperdicios.	Generar rendición de cuentas periódicas de las actividades.	* Elaboración de informes mensuales. * Acciones correctivas oportunas e inmediatas.
			Evaluar periódicamente el desempeño del personal.	* Diseñar esquemas y metodologías de evaluación. * Definir planes de motivación del personal.



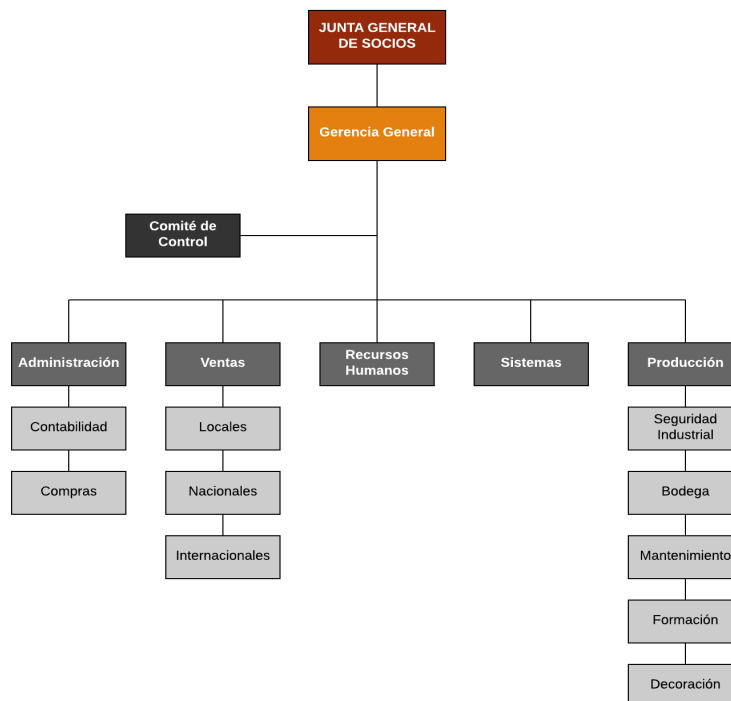
Universidad de Cuenca

Brindar a los clientes una amplia gama de productos a precios módicos y accesibles.	· Ofrecer productos innovadores y de calidad	· Motivar a los artesanos para el diseño de productos creativos.	Reestructurar el plan de producción para generar espacios que permitan la incorporación de nuevos diseños.	* Brindar apertura a las ideas, sugerencias y diseños de los artesanos. *Motivar al personal por los aportes brindados.
	· Brindar un servicio de calidad	· Capacitar al personal de ventas	Establecer un marco de referencia para brindar un adecuado servicio al cliente	* Capacitar al personal de ventas en manejo de conflictos. * Diseñar parámetros para el servicio post-venta *Evaluar periódicamente la calidad del servicio, y la satisfacción de los clientes.

Para un adecuado cumplimiento y evaluación de la planificación estratégica será necesario disponer de presupuestos para todas las áreas así como Estados Financieros presupuestados que permitan prever la disponibilidad futura y disponer de herramientas que contribuyan a la mejor toma de decisiones.

Estructura Orgánica

Gráfico 16 Organigrama de ARTESA



Realizado por: las autoras

1. CÓDIGO DE ÉTICA

Objetivo

Regular el comportamiento de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones respecto a políticas y practicas adecuadas, con el fin de generar confianza en la empresa tanto en la parte interna así como la perspectiva externa.

Beneficio

El Código de Ética brinda a la empresa un marco que orienta la actuación de los colaboradores haciendo que todos se actúen bajo los mismos principios, definiendo criterios de actuación ante las diferentes circunstancias que se



Universidad de Cuenca

pudieran presentar. Al crear una cultura de ética se promueve la seguridad en los intereses que persigue la empresa así como una fidelización y colaboración de todo el personal al sentirse identificados con los valores y principios empresariales. Generando un impacto positivo hacia posibles y futuros accionistas que desean conocer el entorno de la empresa para su inversión, además se contribuye en la mejora de la imagen empresarial ante clientes, proveedores, organismos reguladores, entre otros.

Alcance

La aplicación de este código esta dirigido a todos los colaboradores que integran ARTESA, consejo de administración, la alta dirección y demás personal.

	CODIGO DE ETICA ABRIL 2018
ARTESA CIA. LTDA.	
INDICE	
I. AMBITO DE APLICACIÓN	
II. PRINCIPIOS Y VALORES	
III. CUMPLIMIENTO DE LEYES	
IV. EXACTITUD EN LIBROS Y REGISTROS	
V. CONDUCTA DENTRO DE LA EMPRESA	
VI. SOBORNOS	
VII. CONFIDENCIALIDAD	



- VIII. CONFLICTOS DE INTERESES
- IX. RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES
- X. RESPONSABILIDAD CON LOS PROVEEDORES
- XI. RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE
- XII. SEGURIDAD E HIGIENE

AMBITO DE APLICACIÓN

Las pautas establecidas en este código, afectan a la actividad que desarrolla ARTESA CIA. LITDA. En su globalidad: personal administrativo y de planta, nacional o extranjero, al igual que el personal de empresas externas que trabajen de manera puntual o temporal en los centros de trabajo.

PRINCIPIOS Y VALORES

La empresa tiene como principio ético *HACER LAS COSAS BIEN Y CORRECTAS*.

Al momento de ejecutar sus actividades siempre debe preguntarse:

- ¿Mi acción o decisión es correcta, cumple con todos los requisitos legales y aplicables, y esta orientada en beneficio legal de la empresa?
- ¿Mis acciones contribuyen en la mejora de imagen de la empresa?
- ¿Soy un colaborador confiable, honesto, integro y responsable.?

Si al momento de contestarse estas preguntas, no logra un SI absoluto, debe inmediatamente cambiar esta conducta y teniendo claro el principio ético:

HACER LAS COSAS BIEN Y CORRECTAS.



CUMPLIMIENTO DE LEYES

La empresa y todos sus colaboradores, están sujetos a una amplia variedad de requisitos legales por tanto recuerde que en ARTESA laboramos en estricto cumplimiento de la ley.

Debe considerar en todo momento:

- Cumplir y aplicar todas las exigencias legales emitidas por el SRI, la Superintendencia de Compañías, IESS, Ministerio de Trabajo y demás aplicables.
- Consultar y resolver de manera oportuna cualquier problema de cumplimiento legal que haya identificado.

Tenga en consideración que ningún colaborador cualquiera que fuese su nivel dentro de la empresa, tiene potestad para requerir o permitir que infrinja la ley. Si sucediera lo mencionado anteriormente, usted puede informar la situación en el área de Recursos Humanos o en Administración.

EXACTITUD EN LIBROS Y REGISTROS

La empresa debe asegurar que toda la información contenida en sus libros y registros es correcta, oportuna y completa.

Debe considerar en todo momento:

- Si es responsable de registrar transacciones, no los retrase intencionalmente ni registre de manera incorrecta, incompleta o empleando información falsa.
- Si no es responsable del registro, entregue la información en forma oportuna y honesta a los responsables de su registro.



CONDUCTA DENTRO DE LA EMPRESA

Violencia en el Lugar de Trabajo

ARTESA no tolera ni admite actos de violencia en el trabajo.

Violencia significa cualquier amenaza física o verbal de parte de cualquier empleado de hacia otras personas o contra la propiedad de la empresa o de terceros.

Debe considerar en todo momento:

- No formar parte de ningún tipo de actos de violencia dentro del trabajo.
- Informar si sospecha de algún tipo de violencia en el lugar de trabajo.
- Si usted es un gerente y se le informa de algún posible acto de violencia en el lugar de trabajo, tome medidas, en primer lugar para proteger a las personas y a la propiedad amenazada y, si éste se comprueba, asegúrese de que la conducta indebida reciba sanción.

Actos discriminatorios y de acoso

La empresa busca que todos sus colaboradores sean tratados con respeto por tanto no se aceptara actos discriminatorios o acoso de ningún tipo.

La discriminación se refiere al trato desfavorable e inapropiado hacia una persona por consideración a su raza, género, color de piel, religión, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad o cualquier otra característica no relacionada con el trabajo.

El acoso se entiende por comentarios ofensivos, propuestas sexuales no consentidas u otras formas de conducta verbal o física que genera un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo.

Debe considerar en todo momento:

- No formar parte de actos de discriminación o de acoso.



- Reportar de manera inmediata si usted es víctima de acoso o discriminación.
- Comunicar de manera inmediata si conoce de otros colaboradores que pueden sufrir discriminación o acoso.

Sustancias Tóxicas

Se prohíbe el uso de alcohol o cualquier tipo de estupefaciente en el trabajo o fuera de él, cuando afecte o pueda afectar la seguridad y las operaciones.

Debe considerar en todo momento:

- No trabajar bajo efectos de sustancias como alcohol, drogas ilegales o drogas legales utilizadas en forma ilegal.
- No participar en la venta de drogas, dentro o fuera de la propiedad de la empresa, esté o no trabajando.
- No usar drogas o alcohol fuera del trabajo en una forma que afecte negativamente su capacidad para realizar su trabajo.
- Informar a su jefe superior si toma alguna sustancia que afecte de manera negativa su habilidad para trabajar.

SOBORNOS

ARTESA no admite ningún tipo de sobornos comerciales.

Se entiende por soborno a la acción de dar o recibir por parte de clientes, proveedores u otros terceros, cualquier pago o comisión con el objeto de lograr condiciones comerciales favorables sobre los demás.

Debe considerar en todo momento:

- No involucrarse en ningún tipo de sobornos comerciales.

Pagos Indebidos

La empresa prohíbe que se realicen pagos indebidos a funcionarios de las instituciones públicas.



Los pagos indebidos consisten en la entrega de dinero u otras especies de valor a empresas públicas y sus funcionarios, con el objeto de influir en decisiones, lograr un beneficio personal o conservar un negocio.

Debe considerar en todo momento:

- No formar parte de transacciones en las cuales exista la sospecha de pagos indebidos a funcionarios públicos.
- No realizar pagos indebidos a funcionarios de las instituciones del sector público.
- Reportar si conoce o sospecha de otros colaboradores que puedan estar involucrados en actos de pagos con fines deshonestos.

Lavado de Dinero

La empresa prohíbe la participación en transacciones y negocios que faciliten el lavado de dinero .

El lavado de dinero consiste en camuflar las ganancias obtenidas de manera ilícita aparentando que han sido obtenidas de manera legal.

Debe considerar en todo momento:

- En las adquisiciones para la empresa utilice exclusivamente cheques, letras, tarjeta de crédito u otra transferencia aprobada y documentada por la empresa.
- necesaria para determinar que estos están involucrados en actividades comerciales legítimas y que utilizan fondos provenientes de fuentes legítimas.
- Los pagos siempre deben señalar al cliente como deudor, por tanto no debe aceptar pagos con cheques de terceros.
 - Evitar el uso de dinero efectivo, salvo caso justificado.



CONFIDENCIALIDAD

La trascendental y sustancial mantener el sigilo y confidencialidad de la información de la empresa, se entenderá por información confidencial la siguiente:

- Información de la situación económica de la empresa.
- Información de negocios conocida por los empleados en sus actividades y que de ser conocida por los competidores otorgándoles una ventaja competitiva sobre ARTESA.
- Información no pública relativa a información sobre nuestros empleados, clientes o consumidores.

Nota: Al momento de formar parte de la familia ARTESA, usted como nuevo colaborador tiene la obligación de mantener bajo estricta confidencialidad toda la información relacionada con la empresa. Al igual se espera que en el caso de terminar la relación laboral se abstengan de revelar información confidencial.

CONFLICTOS DE INTERESES

Todos los colaboradores deben y deberán actuar en beneficio principal y único de la empresa.

El *conflicto de interés* surge cuando el colaborador tiene un interés personal o financiero que obstaculiza e interfiere con el beneficio principal de la empresa o cuando el empleado hace uso de su cargo para lograr beneficios personales.

Debe considerar en todo momento:

- En caso de encontrarse en una situación donde se vean afectados sus intereses personales sobre el beneficio de la empresa, deberá comunicar y



emitir un reporte de conflicto de intereses a su jefe inmediato con el fin de corregir y reducir problemas.

- Informar a su jefe inmediato si conoce de otro colaborador cualquiera que fuese su cargo, si se encuentra sujeto a conflicto de intereses.
- Una vez informado el conflicto de interés se determinará el grado de importancia importante y se adoptarán las medidas correctivas, o bien si el conflicto no es relevante.

Uso indebido de activos

No se admite el uso inadecuado e indebido de los activos de la empresa.

El uso indebido se genera cuando el colaborador utiliza bienes o información de la empresa para su beneficio personal o para favorecer a terceras personas ajenas a la empresa.

Debe considerar en todo momento:

- No utilizar bienes e información de la empresa para fines no autorizados o fuera de su trabajo.

RESPONSABILIDAD CON LOS CLIENTES

La empresa valora a todos los clientes, por tanto es primordial un trato equitativo y justo.

Debe considerar en todo momento:

- Se prohíbe la discriminación al cliente en razón a su tamaño, tipo, canal o estrategia comercial.
- No ofrecer incentivos a determinados clientes, salvo el caso de que este haya sido seleccionado para acceder al beneficio.
- No presionar al cliente respecto a la fijación de precios en los productos de la empresa que comercialice.
- No limitar al cliente respecto a sus ventas con el fin de se realicen a determinadas personas o empresas.



- Brindar recomendaciones basándose en los beneficios de los productos de la empresa, y no en los aspectos negativos de los productos que brinda la competencia.
- No compartir información comercial confidencial de un cliente con competidores del mismo.

RESPONSABILIDAD CON LOS PROVEEDORES

La empresa busca mantener relaciones comerciales con proveedores fundamentándose en aspectos equitativos, justos, honestos y no discriminatorios, así como el análisis de selección en base a las mejores condiciones ofertadas por los proveedores.

Debe considerar en todo momento:

- Solicitar la debida autorización antes de realizar compras de materiales o servicios.
- Al momento de solicitar cotizaciones, estas deberán estar fundamentadas en los méritos de precio y calidad de las ofertas disponibles.
- No considere acuerdos recíprocos con proveedores para el proceso de adquisiciones.
- Apoyar los procesos de adquisiciones con el fin que se desarrollen de manera justa y transparente.

RESPONSABILIDAD CON EL MEDIO AMBIENTE

Mantenemos nuestro compromiso con el medio ambiente enfocándonos en la mejora continua de los procesos, y la comunicación sobre aspectos ambientales de las actividades y productos.

Debe considerar en todo momento:

- Asegurarse que todo proceso en que usted forme parte, incluya actividades que contribuyen y fomenten la responsabilidad con el medio ambiente.



- Informar a su jefe inmediato cuando exista inquietudes respecto al desarrollo de operaciones y productos que afectan el compromiso ambiental.

SEGURIDAD E HIGIENE

La empresa esta comprometida con brindar a sus colaboradores un ambiente de trabajo sano y seguro, por lo que es necesario la colaboración y compromiso de todo el personal sin excepción alguna respecto al conocimiento de los posibles riesgos a los que están expuestos y la manera de prevenirlos.

Recuerde: por ningún motivo se debe exponer su integridad física por la intención y necesidad de cumplir con una determinada tarea.

Debe considerar en todo momento:

- No ejecutar actividades que puedan poner en riesgo la integridad física propia y de los demás colaboradores.
- Comunicar al Área de Seguridad Industrial situaciones que haya identificado como riesgosas y que afecten la salud y seguridad de los colaboradores.

El presente código será entregado y difundido a través de comunicaciones periódicas y se entregará un ejemplar a cada colaborador. Su desconocimiento no exime de responsabilidades, ni podrá ser alegado como excusa.

ARTESA CÍA. LTDA.
GERENTE GENERAL



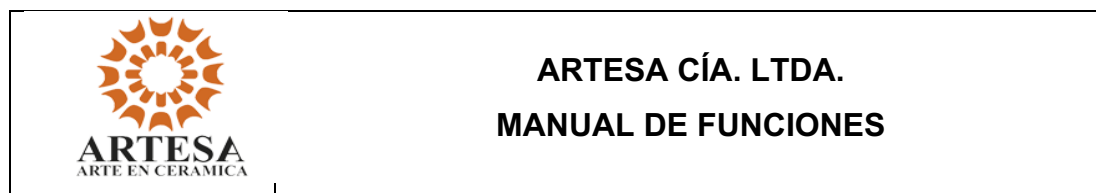
2. MANUAL DE FUNCIONES

Disponer de un adecuado manual de funciones permite a la empresa unificar criterios de desempeño deseados de sus empleados, además representan un apoyo práctico para la organización y promueven la comunicación entre las áreas de la empresa, permitiendo a los colaboradores identificar los comportamientos y actividades a desarrollar, facilitando su adaptabilidad y procurando la responsabilidad del empleado.

Un manual de funciones apropiado debe contener aspectos tales como:

- Nombre o Identificación del Puesto
- Objetivo del Cargo
- Perfil Requerido
- Jefe Inmediato
- Funciones y/o Procesos a desarrollar

A continuación presentamos un modelo de Manual de Funciones enfocado a la empresa Artesa Cía. Ltda.:



OBJETIVO

El presente manual tiene como finalidad contribuir al desarrollo de la misión y la visión de Artesa Cía. Ltda., mediante la definición de perfiles por puestos y competencias que permitan la eficiencia administrativa.

ALCANCE

Este documento está diseñado para todo el personal que conforma la empresa Artesa, y para las diferentes partes interesadas.



GERENTE GENERAL

Objetivo: Dirigir y coordinar la gestión empresarial en función de lo requerido por los accionistas.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría o afines• Dominio intermedio del idioma Ingles• Conocimientos en Evaluación de Proyectos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Habilidades de supervisión• Habilidades numéricas• Compromiso y dedicación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 5 años en áreas administrativas o gerenciales.

Jefe Inmediato: Junta General de Accionistas

Funciones:

- Representar legalmente a la empresa
- Cumplir las funciones que le encomiende la Junta de Accionistas
- Velar por el cumplimiento de normas y valores organizacionales
- Coordinar y diseñar la planificación estratégica
- Brindar información oportuna a los accionistas y organismos de control
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y convertirse en un líder para la organización.
- Controlar y revisar gastos y compras.



COMISIÓN DE EVALUACIÓN

Objetivo: Controlar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica.

Integrantes: La Comisión de Evaluación estará conformada por cada uno de los Jefes de Departamento.

Jefe Inmediato: Gerente General y Junta de Accionistas

Funciones:

- Sesionar de forma semestral para proceder a la evaluación de la planificación.
- Dar seguimiento al plan estratégico.
- Controlar la mejora de procesos.
- Actualizar la planificación estratégica anualmente.

ADMINISTRADOR

Objetivo: Dirigir y coordinar las actividades para la consecución de objetivos institucionales.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría o afines• Conocimientos en Evaluación de Proyectos
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Habilidades de supervisión• Habilidades numéricas• Compromiso y dedicación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en áreas administrativas.



Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Cumplir las funciones que le encomiende el Gerente General
- Velar por el cumplimiento de normas y valores organizacionales
- Coordinar y diseñar la planificación operativa anual
- Gestionar adecuadamente los recursos económicos, financieros y humanos de la empresa.
- Colaborar y supervisar la generación de políticas y controles en las diferentes áreas de la empresa.
- Controlar y revisar datos de costos y descuentos.

CONTADOR

Objetivo: Registrar las todas las operaciones de la empresa y transformar datos en información útil para la toma de decisiones.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de tercer nivel en, Contabilidad y Auditoría, Contabilidad Superior o afines• Conocimiento de NIIF's• Manejo de Sistemas Contables
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Habilidades numéricas• Compromiso y dedicación• Organización• Responsabilidad y Ética profesional
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años como contador general.

Jefe Inmediato: Administrador



Funciones:

- Planificar, organizar, coordinar todas las actividades del área contable
- Obtener los estados financieros de la empresa oportunamente.
- Establecer y coordinar los controles dentro del área contable
- Velar por el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados, NIIF.
- Estar al día con la normativa tributaria y las obligaciones de la empresa con organismos de control.
- Colaborar en la elaboración de presupuestos y control de costos.

JEFE DE COMPRAS

Objetivo: Realizar adquisiciones de insumos, maquinaria y suministros de oficina que requiera la empresa de forma eficiente y oportuna.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría o afines• Nivel de Inglés Intermedio.• Conocimiento en impuestos e importaciones
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Habilidades de supervisión• Objetividad
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en compras.

Jefe Inmediato: Contador

Funciones:

- Realizar las compras de forma oportuna
- Registrar y controlar el inventario de insumos
- Verificar la entrada de insumos a la empresa



Universidad de Cuenca

- Solicitar y evaluar cotizaciones de proveedores

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Gestionar el recurso humano de la empresa de forma eficiente y eficaz con el fin de contribuir al logro de objetivos institucionales.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Psicología Laboral, Trabajo Social, o afines.• Experiencia en manejo de páginas del Ministerio de Trabajo, el IESS• Conocimiento y Experiencia en Elaboración de Roles
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Don de gente• Comunicación efectiva
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en gestión de talento humano

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- Dirigir, coordinar y gestionar adecuadamente el talento humano de la empresa.
- Diseñar los procesos para incorporación de personal, y manejar adecuadamente la nómina.
- Realizar oportunamente trámites de entrada y salida en el IESS
- Coordinar los permisos, vacaciones, y otros, oportunamente.
- Elaboración mensual de Roles de Pago.
- Diseñar planes de capacitación para desarrollar las fortalezas del personal.
- Colaborar en el establecimiento de políticas de motivación y desarrollo



JEFE DE SISTEMAS

Objetivo: Brindar soporte técnico a todas las áreas de la empresa que lo requieran, así como salvaguardar la información de la empresa.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel Ingeniería en Sistemas, Programación, o afines.• Conocimientos de lenguajes de programación
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Resolución de problemas• Enfoque lógico y metódico en el trabajo• Compromiso y dedicación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en áreas operativas de programación y manejo de sistemas.

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- Analizar, diseñar, elaborar, mantener e implantar programas de mediana y alta complejidad.
- Recolectar información del usuario sobre sus necesidades.
- Realizar respaldos de la información bajo su responsabilidad.
- Participar en reuniones técnicas.
- Cumplir con las normas, lineamientos y estándares establecidos por la unidad para el desarrollo de programas, así como de seguridad integral.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Diseñar, coordinar, actualizar y manejar la página web y redes sociales de la empresa.



JEFE DE PRODUCCIÓN

Objetivo: Dirigir y coordinar las actividades productivas para la obtención de un producto de calidad para el cliente.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Ingeniería Industrial, carreras técnicas de manufactura, producción o afines.• Conocimientos en procesos de manufactura• Conocimiento de normas de calidad• Manejo de Costos• Utilización de herramientas informáticas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Habilidades de supervisión• Compromiso y dedicación• Resolución de conflictos
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en como supervisor de planta

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- Determinar los requisitos de la producción (como cantidad y calidad de la producción, coste, tiempo, requisitos de mano de obra).
- Determinar la programación, las secuencias y asignaciones para las actividades del trabajo de fabricación.
- Dar instrucciones a los trabajadores sobre las especificaciones del trabajo, manejo del equipo.
- Monitorear el rendimiento de los trabajadores.
- Controlar la calidad y la cantidad de la producción.
- Evaluar los presupuestos de producción actuales y los rendimientos.
- Colaborar en la elaboración de presupuestos y planes operativos.
- Brindar y desarrollar talleres para la creación de nuevas líneas de producción.



Universidad de Cuenca

JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Objetivo: Velar por la seguridad de los trabajadores, formular y diseñar planes para salvaguardar el recurso humano.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Ingeniería Industrial, Seguridad y Salud Ocupacional o afines.• Nivel de Inglés Intermedio
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Don de gente• Planificación y Dirección• Compromiso y dedicación• Resolución de problemas
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en seguridad industrial

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Funciones:

- Evaluar los riesgos existentes en la naturaleza de producción de la empresa
- Diseñar los procesos y manuales de seguridad industrial
- Instruir al personal operativos en el manejo y uso de protecciones
- Cumplir con la normativa de seguridad laboral dentro de la empresa.
- Diseñar un plan de contingencia en caso de emergencias.

JEFE DE BODEGA

Objetivo: Dirigir y coordinar el almacenamiento de productos e insumos, salvaguardando los bienes de la empresa.



Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo de Bachillerato en áreas técnicas.• Manejo de herramientas informáticas• Conocimiento en manejo de inventarios y elaboración de kardex
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades de supervisión• Compromiso y dedicación• Capacidad de relacionarse con el personal de trabajo• Resolución de conflictos
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en bodegas

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Funciones:

- Ser responsable de los bienes en su custodia
- Diseñar y coordinar el adecuado orden de los productos
- Empacar los productos correctamente para el despacho a los clientes.
- Mantener un registro y control de los productos en bodega.

JEFE DE MANTENIMIENTO

Objetivo: Coordinar un adecuado mantenimiento de la maquinaria de la empresa procurando que estén en óptimas condiciones para el proceso productivo.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo tercer nivel en Ingeniería Mecánica, Mecatrónica o afines.• Nivel de Inglés Intermedio• Conocimiento en mantenimiento preventivo, correctivo.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso y dedicación• Capacidad para reaccionar ante problemas• Coordinación y prevención



Experiencia	<ul style="list-style-type: none">Mínimo 4 años en áreas de mantenimiento y/o reparaciones
--------------------	--

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Funciones:

- Brindar el mantenimiento adecuado para cada una de las maquinas que posee la empresa.
- Detectar fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo.
- Dar la solución a los problemas que presenten las distintas maquinarias de manera inmediata, para mantener la producción.
- Tramitar las requisiciones de repuestos de maquinaria en el caso que sea necesario.
- Elaborar informes mensuales sobre las actividades de mantenimiento realizadas.

JEFE DE VENTAS

Objetivo: Gestionar ventas internacionales y controlar las ventas nacionales y locales en los distintos puntos de venta.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">Título de mínimo tercer nivel en Administración, Ingeniería Comercial, Marketing o afinesConocimientos en Servicio al ClienteNivel de Inglés Avanzado
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">Trabajo bajo presiónDon de genteServicio al clienteCompromiso y dedicación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">Mínimo 5 años en ventas

Jefe Inmediato: Administrador



Funciones:

- Gestionar las ventas internacionales
- Coordinar y diseñar el plan de ventas mensuales
- Evaluar y formular reportes de los objetivos alcanzados
- Coordinar y proponer políticas y estrategias de venta.
- Socializar las estrategias de venta con toda el área de ventas.
- Diseñar procesos de servicio postventa.
- Controlar y coordinar las actividades de los puntos de venta locales.
- Supervisar, diseñar

VENDEDOR

Objetivo: Atender eficientemente al cliente, y ser la imagen de la empresa ante el público.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo bachiller en áreas técnicas.• Nivel de Inglés Avanzado
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades numéricas• Compromiso y dedicación• Servicio al Cliente• Don de gente• Resolución de conflictos• Excelentes relaciones interpersonales.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en ventas

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas

Funciones:

- Cumplir con los objetivos de ventas planteados.
- Atender eficientemente y con cordialidad al cliente.
- Resolver quejas, sugerencias e inquietudes de los clientes.
- Mantener en orden el lugar de trabajo
- Ser responsable por los productos y los valores en su custodia.



OPERARIOS

Objetivo: Apoyar en el proceso productivo mediante el uso eficiente de maquinaria para la obtención de las piezas.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo bachillerato en áreas técnicas
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo bajo presión• Resolución de Problemas• Predisposición al trabajo
Experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 2 años en área de producción

Jefe Inmediato: Jefe de producción

Funciones:

- Cumplir las funciones que le encomiende el Jefe de Producción
- Ser responsable por el uso y cuidado de la maquinaria
- Colaborar en la obtención de las piezas
- Mantener limpia y en orden su área de trabajo

ARTESANOS

Objetivo: Decorar manualmente las piezas producidas para brindar al cliente un producto de calidad.

Perfil Requerido:

Educación	<ul style="list-style-type: none">• Título de mínimo bachillerato.• Conocimientos en técnicas de dibujo y pintura
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones interpersonales• Creatividad



Universidad de Cuenca

	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso y dedicación • Innovación
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • No indispensable

Jefe Inmediato: Jefe de producción

Funciones:

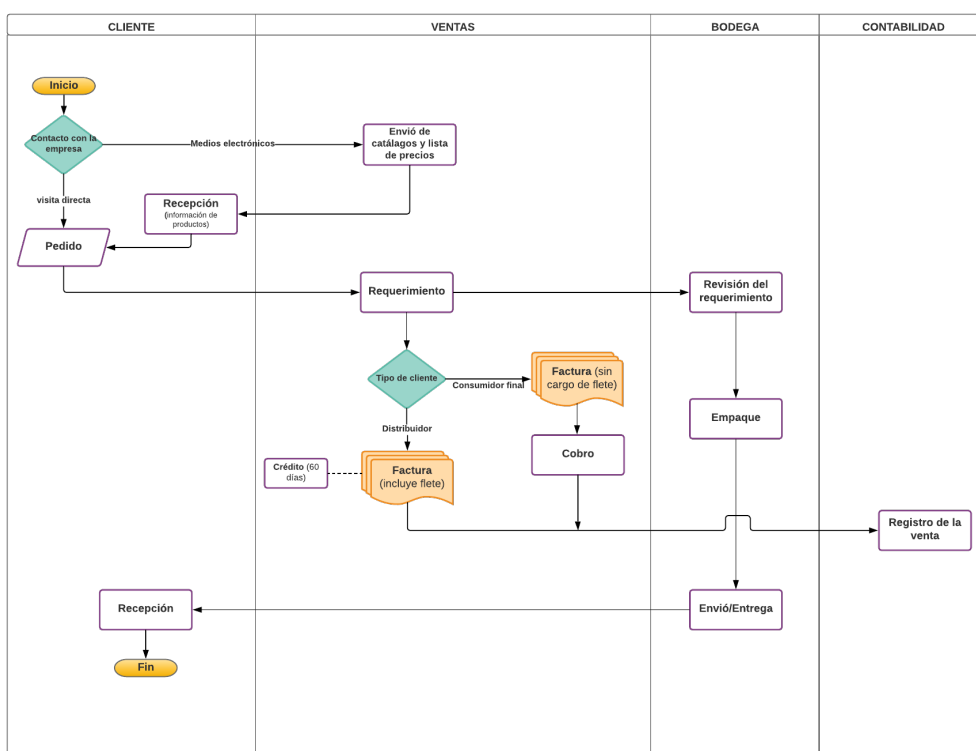
- Cumplir las funciones que le encomiende el Jefe de Producción
- Mantener limpia y en orden su área de trabajo
- Ser responsable de los utensilios entregados en su trabajo
- Uso eficiente de los insumos (pinturas, crayones, entre otros).
- Aportar positivamente al desarrollo de la empresa y al diseño de nuevas líneas de producción.

3. MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p align="right">ARTESA CIA. LTDA.</p> <p align="right">ABRIL, 2018</p>
<p align="center">VENTAS</p>	
<p>I. POLÍTICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El dinero percibido por las ventas deberá ser depositado de manera inmediata en un lapso máximo de 24 horas. 2. El crédito para ventas será de máximo 30 días corridos a partir de la facturación. 3. En ventas internacionales se solicitará un anticipo del 70% previo la entrega de los productos. 	

4. En ventas realizadas con clientes del sector turístico y hotelero se otorgará un descuento del 35% en ventas al contado y un descuento del 15% en ventas a crédito.
5. El plazo de crédito para ventas del sector turístico y hotelero será de máximo 60 días.
6. El transporte será por cuenta y riesgo del cliente.
7. El nivel de satisfacción de los clientes deberá ser evaluada mínimo cada 6 meses.
8. Enviados los productos se mantendrá un contacto con el cliente para evaluar su satisfacción.

II. PROCESO DE VENTAS LOCALES Y NACIONALES



III. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
VENTAS	Envío de Catálogos y lista de precios	Vendedor	La jefe de ventas revisa la actualización de catálogos.	semestral		
			La jefe de ventas controla el envío de información a los clientes.	mensual	N° de Ventas / N° de Catálogos enviados	
	Cobro de factura	Vendedores	Depósitos inmediatos del dinero recaudado.	diario	N° de Depósitos / N° de Dias	Comprobante de Depósito
BODEGA	Empaque de los productos	Personal de bodega	El jefe de bodega supervisa el embalaje.	cada venta	N° Productos Dañados / N° Productos Enviados	
			La jefe de ventas supervisa el envío de los productos.	cada venta		
	Envío/entrega	Jefe de bodega	El vendedor verifica la entrega del producto al cliente.	cada venta	N° de Quejas / N° Ventas	
CONTABILIDAD	Registro de la venta	Jefe de contabilidad	El administrador revisa el ingreso de las facturas de venta según el reporte emitido por el área de ventas.	mensual	N° Ventas Registradas en el mes / N° ventas realizadas	Asiento Contable

IV. TAREAS

Envío de Catálogos y lista de precios

- Revisar que los precios estén actualizados previo al envío de catálogos y comunicar a la jefe de ventas en caso de presentarse problemas de actualización de precios y productos.
- Enviar la información solicitada por clientes a través de redes sociales como correo electrónico y WhatsApp.
- Comunicar al jefe de ventas todos los envíos de catálogos que han sido solicitados por clientes.

Requerimiento

- Recepción del pedido del cliente.
- Revisión del stock.
- Enviar el pedido a bodega.

Revisión del requerimiento

- Recepción del pedido.
- Revisión de la disponibilidad.
- Designar al personal que empaque los productos del pedido.

Empaque de los productos

- Ingresar a la bodega de productos terminados y seleccionar los artículos solicitados para la venta.



- Realizar el embalaje de los productos de conformidad con los estándares de seguridad aplicados por la empresa.
- Identificar las cajas con el producto y destinatario.

Emisión de la factura

- Ingresar los datos del cliente.
- Descripción de los productos requeridos.
- Cargar el costo de transporte en las facturas para los casos de ventas a distribuidores.

Cobro de factura

- Realizar el cobro directo en las tiendas ya sea en efectivo o mediante tarjetas de crédito.
- Enviar el dinero de las ventas para su depósito inmediato.
- Enviar las facturas de ventas al área de contabilidad para el registro, en el caso de ventas a distribuidores para la correspondiente otorgación de crédito.
- Entrega de la factura al cliente.

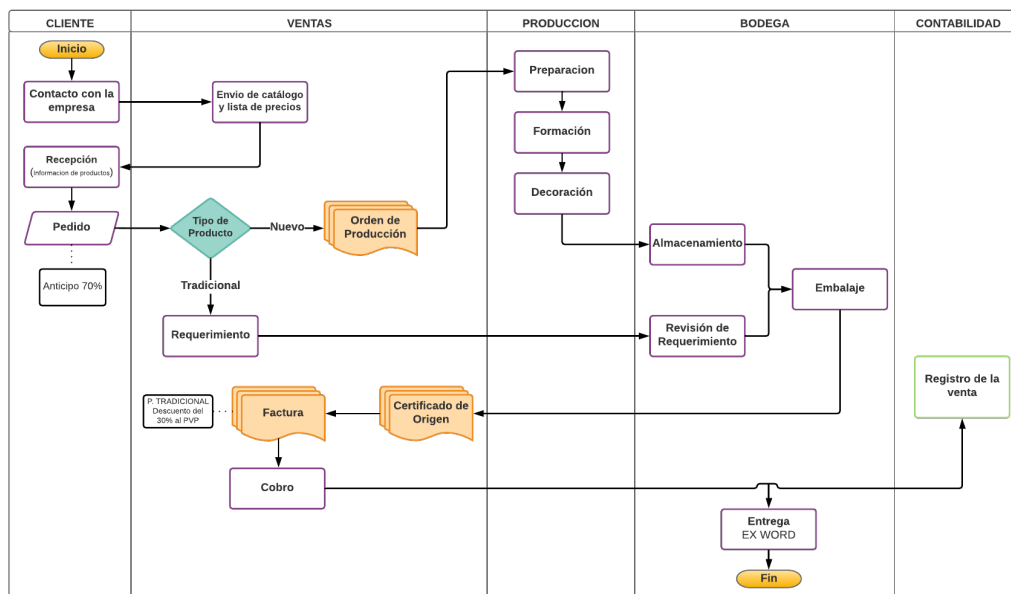
Registro de la venta

- Recepción de las facturas por concepto de ventas.
- Ingreso de las facturas al sistema de la empresa.
- Generación del diario, mayores general y auxiliar.

Envió/entrega

- Entrega de los productos requeridos por la tienda.
- Contactar al proveedor de transporte para el envío de los productos solicitados.
- Disponer de la mercadería debidamente empacada en los patios de la fábrica para su envío.
- Registrar el movimiento de inventario en los kardex.

V. PROCESO DE VENTAS INTERNACIONALES



VI. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
VENTAS	Envío de Catálogos y lista de precios	Vendedor	La jefe de ventas revisa la actualización de catálogos.	semestral	N° de Ventas / N° de Catálogos enviados	
	Orden de producción	Vendedor	La jefe de ventas controla el envío de información a los clientes.	mensual		Orden de Producción
	Cobro	Jefe de ventas	El administrador supervisa la gestión de cobro de las ventas internacionales.	mensual	Cartera Recuperada / Total de Cartera	Informe de Venta
			El administrador solicita informes de las ventas.	mensual		
PRODUCCION	Preparación	Operarios	El jefe de producción supervisa y controla el proceso productivo.	cada orden	Producción Total / Producción Presupuestada	Hoja Resumen de Producción
	Formación					
	Decoración					
BODEGA	Almacenamiento	Personal de bodega	El jefe de bodega inspecciona la forma en que se han almacenado los productos.	cada orden	Productos Perdidos en el Almacenaje / Total de Productos Terminados	
	Empaque de los productos	Personal de bodega	El jefe de bodega supervisa el embalaje.		N° Productos Dañados / N° Productos Enviados	
CONTABILIDAD	Registro de la venta	Jefe de contabilidad	El administrador revisa el ingreso de las facturas de venta según el reporte emitido por el área de ventas.	mensual	N° Ventas Registradas en el mes / N° ventas realizadas	Asiento Contable

VII. TAREAS

Envío de Catálogos y lista de precios

- Comunicación con el cliente.
- Envío de catálogo actualizado.
- Verificación de la entrega del catálogo.
- Recepción de inquietudes.
- Recepción del pedido, solicitar un anticipo del 70%.



Orden de producción

- Recibir el pedido del cliente.
- Coordinar con el Jefe de producción el nuevo pedido.
- Elaborar la orden de producción.

Preparación

- Incorporar la materia prima.
- Realizar las pruebas correspondientes.
- Trasladar al siguiente proceso.

Formación

- Utilizar las máquinas y moldes para formar las piezas.
- Desmoldar y pulir las piezas.
- Hornear las piezas para obtener el producto en bizcocho.

Decoración

- Verificar el diseño establecido por el cliente.
- Trazar el diseño.
- Pintar el diseño y dar el acabado en esmalte.

Almacenamiento

- Recibir el producto terminado.
- Ordenar y clasificar los productos.
- Ingresar a bodega de forma ordenada.

Empaque de los productos

- Envolver los productos a ser enviados.
- Ingresar cuidadosamente a las cajas.
- Llenar todos los espacios con espuma y esponja para evitar daños.
- Sellar las cajas con plástico y cinta de embalaje.
- Identificar las cajas con el producto y el destinatario.

Certificado de Origen

- Solicitar el certificado de origen en el portal ecuapass.



- Realizar la declaración juramentada.
- Generar e imprimir el certificado.

Factura

- Ingresar los datos del cliente.
- Detallar los productos solicitados.
- Aplicar un descuento del 30% al PVP en caso de productos tradicionales.
- Enviar la factura al cliente.

Cobro

- Contactar al cliente.
- Solicitar el pago de la diferencia.
- Enviar las facturas al área contable.

Registro de la venta

- Revisión de los documentos de venta.
- Recepción de retenciones por parte del proveedor.
- Ingreso al sistema.
- Generación e impresión de los asientos contables.

Entrega

- Disponer de la mercadería debidamente empacada en los patios de la fábrica para su envío.
- Entrega de los productos requeridos al transportista.
- Registrar el movimiento de inventario en los kardex.

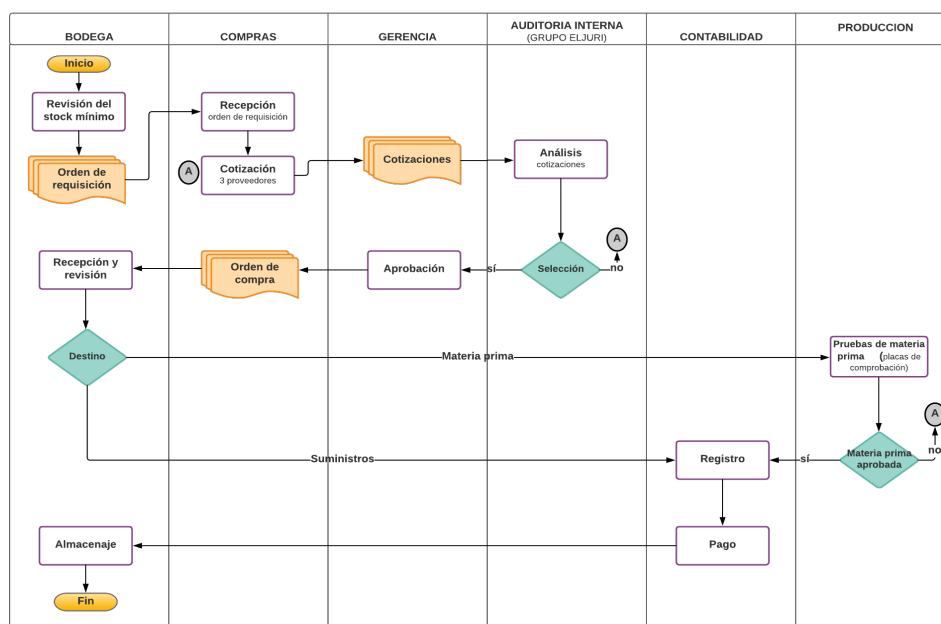
COMPRAS

I. POLÍTICAS

1. Para toda compra se solicitará 3 cotizaciones de distintos proveedores.

2. La orden de compra únicamente se emitirá previa autorización de auditoría.
3. Previo al ingreso a bodega se deberá revisar que las adquisiciones cumplan con las condiciones pactadas dentro del plazo máximo de 12 horas una vez recibida la mercadería.
4. Las devoluciones deberán ser realizadas en un plazo máximo de 24 horas una vez recibida la mercadería.
5. Las órdenes de pago deberán estar debidamente sustentadas con documentación soporte.
6. El comprobante de egreso deberá ser firmado y sellado por el proveedor al momento del cobro.

II. PROCESO



III. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
BODEGA	* Revisión del stock mínimo	Jefe de producción	Revisión de los rangos de stock mínimos.	anual		
	* Elaboración de la orden de requisición	Jefe de bodega	Aprobación del jefe de producción.	cada orden		Orden de Requisición
	* Recepción y revisión	Jefe de compras	Intervención del jefe de bodega.	cada compra	N° Devoluciones/T otal de pedidos	
	* Almacenaje	Operarios	Supervisión del jefe de bodega conjuntamente con la jefe de compras.	siempre		Kardex
COMPRAS	* Cotización de 3 proveedores	Jefe de Compras	El gerente revisa las cotizaciones para su envío a la unidad de auditoría del grupo eljuri.	cada compra		
	* Elaboración de la orden de compra		El gerente revisa y firma la orden de compra			Orden de Compra
	* Registro		La contadora revisa los asientos contables relacionados con compras.			
GERENCIA	* Pago	Administrador	El gerente supervisa los pagos	cada compra		Orden de Pago
AUDITORIA	* Análisis de las cotizaciones	Auditor del Grupo Eljuri	El auditor revisa y selecciona al mejor proveedor.	cada compra	N° Compras Aprobadas / N° Compras Solicitadas	
CONTABILIDAD	* Revisión de los registros contables	Contadora	Los transacciones ingresadas por la jefe de compras son revisados para determinar la idoneidad del registro contables de acuerdo a la documentación sustento.	mensual		Asiento Contable
PRODUCCION	* Pruebas de materia prima	Encargado de laboratorio	Jefe de Producción revisa los resultados de las pruebas	mensual	Materia Prima Optima / Total de Materia Prima	Control de Materia Prima

IV. TAREAS

Revisión del stock mínimo

- Realizar un conteo físico del inventario final.
- Comparar el inventario inicial y el inventario final para establecer el inventario promedio.
- Elegir un método de manejo de inventario y aplicarlo para establecer stock mínimo para la reposición.

Elaboración de la orden de requisición

- Verificar que el inventario ha llegado a su stock mínimo (En caso de compra extraordinaria, justificarla).
- Elaborar la orden de requisición con la cantidad necesaria.
- Presentar la orden al Jefe de Compras.

Cotización de 3 proveedores

- Revisar la lista de proveedores.
- Establecer contacto con los proveedores.
- Solicitar cotizaciones de los productos requeridos.

Análisis de las cotizaciones

- Revisión de las cotizaciones.



- Evaluar condiciones del proveedor y selección del proveedor.
- Aprobación del proveedor y la compra

Elaboración de la orden de compra

- Realizar el pedido al proveedor seleccionado mediante una orden de compra.
- Firmar el documento para su validez.
- Entregar/Enviar la orden de compra al proveedor.

Recepción y revisión

- Recibir la materia prima.
- Verificar las cantidades entregadas con la cantidad y valor facturado.
- Verificar el estado de los productos. (En caso de ser necesario, comunicarse con el proveedor para devoluciones).

Pruebas de materia prima

- Tomar una muestra de la materia prima.
- Analizarla en el laboratorio.
- Registrar los datos de las condiciones de materia prima.

Pago

- Elaboración del Comprobante de Egreso.
- Elaboración y Firma de Cheque.
- Pago al proveedor.

Registro

- Revisión de los documentos de compra.
- Ingreso al sistema de facturas y retenciones.
- Impresión de los asientos contables.

Almacenaje

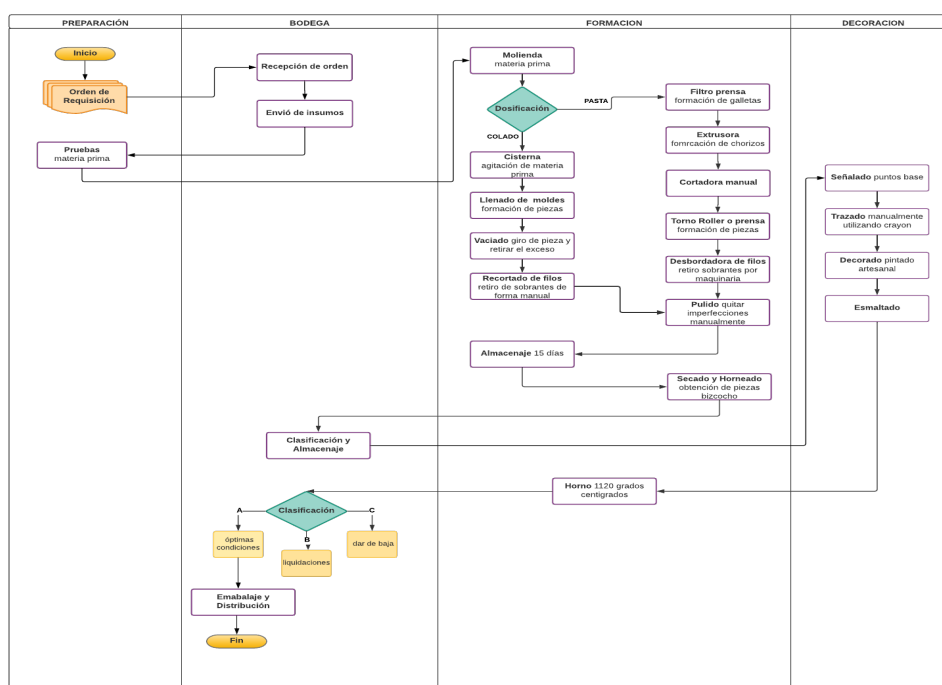
- Ingresar a bodega, posterior a la revisión.
- Organizar y ordenar los insumos en bodega para su adecuado uso.
- Levantar la información en los kardex respectivos.

PRODUCCIÓN

I. POLÍTICAS

1. Las materias deberán ser sujetas a pruebas de densidad previo al proceso de producción.
2. Todas las fases del proceso productivo se mantendrán en constante supervisión y control.
3. Se emitirán informes quincenales respecto al desempeño de producción.
4. Se brindará apertura a las ideas innovadoras que presenten los artesanos.
5. Los desperdicios generados en la producción será reutilizados y reciclados.

II. PROCESO



III. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
PREPARACION	Elaboración de la orden de requisición	Jefe de producción	El administrador controla la cantidad a producir	cada orden		Orden de Requisición
	Pruebas de materia prima	Operarios	El jefe de producción valida los resultados de las pruebas.	mensual		Control de Sistema
BODEGA	Envío de insumos	Encargada de bodega de materia prima	Se entrega copia al área de producción y compras para el control de las existencias.	cada orden	Productos Perdidos en el Almacenaje / Total de Productos en Bizcocho	Kardex
	Clasificación y almacenaje de productos en proceso	Personal de bodega	El jefe de producción controla el adecuado almacenaje de los productos en la bodega de bizcocho		N° Productos A / Total Productos	Kardex
	Clasificación de producto terminado	Personal de bodega	El jefe de bodega supervisa la clasificación final de los productos de acuerdo a su estado.		N° Productos B / Total Productos N° Productos C / Total Productos	
FORMACION	Colado Pasta Almacenaje Secado y horneado Horneado	Operarios	El jefe de producción monitorea y registra el proceso productivo.	cada orden	N° Productos Defectuosos / Producción Total	Hoja Resumen de Producción
DECORACION	Señalado Trazado Decorado Esmaltado	Artesanos	El jefe de producción monitorea y registra el proceso productivo.	cada orden		Hoja Resumen de Producción

IV. TAREAS

Elaboración de la orden de requisición

- Revisión del plan de producción.
- Solicitar la materia prima necesaria para la producción definida.
- Enviar la orden de requisición a la bodega de materias primas para la disposición de los materiales necesarios.

Recepción de la orden y envío de insumos

- Recepción de la orden de requisición.
- Revisión del requerimiento según la disponibilidad en bodega.
- Envío de las materias primas solicitadas a producción para la correspondiente aplicación de pruebas de densidad.

Pruebas de materia prima

- Aplicar las pruebas de densidad para obtener el volumen específico de los materias primas.
- Anotar en el registro de pruebas los resultados obtenidos.
- Presentar los registros al jefe de producción para la autorización del proceso de pasta.

Colado

- Colocar en el molino las materias primas por un determinado tiempo hasta conseguir la consistencia deseada.
- En la cisterna se genera un movimiento constante para evitar la solidificación y distribuyendo la pasta a través de mangueras.
- Llenado de moldes de acuerdo a las piezas solicitadas.
- Vaciado que consiste en girar el molde a 180° para retirar excesos.
- Retirar las piezas de los moldes.
- Recortar los filos con una cuchilla eliminando sobrantes.
- Retiro de imperfecciones utilizando esponjas.

Pasta

- Colocar las materias primas en el molino por un determinado tiempo hasta conseguir la consistencia deseada.
- En el filtro-prensa se forma las galletas.
- Las galletas son convertidas en chorizos.
- Cortar de acuerdo al producto requerido.
- La pasta pasa por el torno para fabricar piezas pequeñas o en su defecto por la prensa en el caso de piezas grandes.
- Utilizando la desbordadora de filos se retira los sobrantes de las piezas.
- Pulido de las imperfecciones.

Almacenaje

- Recibir las piezas que formadas del proceso de formación.
- Dejar que las piezas se sequen en el horno túnel durante 15 días a una temperatura de 80° C.

Secado y horneado

- Sacar las piezas que se encuentran en el horno túnel para ser horneadas.
- Hornear a 1.180°C obteniendo piezas en bizcocho.

Clasificación y almacenaje de productos en proceso

- Clasificar las piezas identificando las que se encuentran en buen y mal estado.
- Desechar las piezas que durante el proceso se han quebrado.
- Almacenar en la bodega de bizcocho las piezas que se encuentran en buen estado.

Señalado

- Selección de las piezas almacenadas en la bodega de bizcocho.
- Entrega de los moldes con los respectivos diseños según el planificación de producción.
- Señalar los puntos para la elaboración del diseño en las piezas.

Trazado

- Dibujar las figuras utilizando crayones.

Decorado

- Preparar las pinturas para los diseños solicitados.
- Aplicar la pintura a las piezas.
- Dejar secar las piezas en los estantes de decoración por 15 minutos.

Esmaltado

- Tomar las piezas de los estantes de secado.
- Aplicar una capa de esmalte en las piezas.
- Llevar las piezas finalmente al horno para ser sometidas a la segunda quema donde se cristalizan para obtener el producto final.

Horneado

- Recepción de las piezas finales del proceso de decorado.
- Hornear las piezas a 1120°C para dar el acabado final del esmaltado a las piezas.

Clasificación de producto terminado

- Recepción y revisión de las piezas terminadas.



- Clasificación en la categorías A buen estado, B con defectos y C mal estado.
- Almacenaje de las piezas clasificadas en la bodega de productos terminados, las piezas B se almacenan en la bodega de liquidaciones y las piezas C son dadas de baja.

Embalaje y distribución

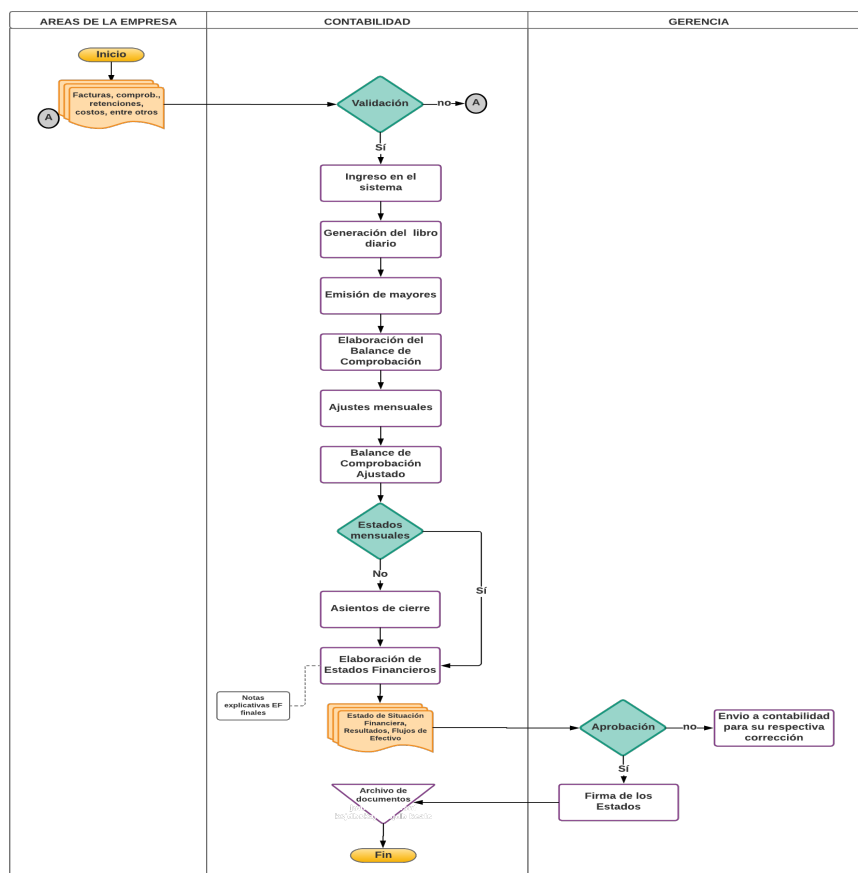
- Empacar los productos.
- Enviarlos a las distintas tiendas.

CONTABILIDAD

I. POLÍTICAS

1. Todas las transacciones deberá ser registradas en el momento que ocurran.
2. Todos los registros contables deberán contar con documentación de respaldo.
3. El monto a disposición de caja chica será de 50 USD.
4. Las conciliaciones serán realizadas de forma mensual hasta el día 12 del mes siguiente.
5. Los estados financieros se presentarán de forma mensual hasta el 16 del mes siguiente.
6. Toda la documentación contable será almacenada en espacios adecuados para su debida conservación y por un lapso de 7 años.
7. Los pagos a proveedores se realizarán únicamente los días viernes.

II. PROCESO DEL CICLO CONTABLE



III. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
AREAS DE LA EMPRESA	Facturas por concepto de compras	Jefe de compras	Auditoría del Grupo Eljuri analiza, controla y autoriza las compras que mas se ajustan a las necesidades de la empresa.	cada compra		
	Generación de comprobantes de retención		La contadora general revisa la correcta aplicación de los porcentajes de retención.	cada retención		
	Generación de facturas por concepto de ventas	Vendedores/Jefe de ventas	El administrador revisa el ingreso de las facturas de venta según el reporte emitido por el área de ventas.	mensual		
	Rol general de los colaboradores	Jefe de recursos humanos	El administrador revisa y aprueba el rol general de conformidad con lo dispuesto por la normativa vigente previo su registro contable.	mensual		
	Hojas de costos	Jefe de producción	El jefe de producción emite un informe para el administrador respecto a los costos de producción.	mensual		
			El administrador conjuntamente con el gerente analizan las diferencias y cambios que se generan en los costos de producción.	mensual		

CONTABILIDAD	Revisión y validación de la documentación	Contadora General	El administrador y Gerente analizan la información presentada en los estados financieros para su aprobación.	mensual	N° Documentos Válidos / N° Documentos Recibidos	
	Ingreso de la documentación al sistema contable					Asiento Contable
	Elaboración del libro diario					
	Emisión de los mayores generales y auxiliares					
	Obtención del balance de comprobación					
	Generación de los ajustes mensuales					
	Obtención del balance de comprobación ajustado					
	Preparación de los Estados Financieros mensuales y finales según corresponda					
	Notas explicativas a los Estados Financieros Finales.					
GERENCIA	Aprobación y firma de los Estados Financieros.	Gerente General	Aprobación de la Junta de Accionistas.	anual		

I. TAREAS

Facturas por concepto de compras

- Realizar la orden de compra previo su debida autorización.
- Recepción de la factura del proveedor por concepto de la adquisición.
- Ingreso de la factura al sistema de la empresa.

Generación de comprobantes de retención

- Revisión y análisis de la factura.
- Determinación de los porcentajes de retención de IVA e Impuesto a la Renta.
- Elaboración e ingreso del comprobante al sistema de la empresa.
- Envío del comprobante de retención al proveedor correspondiente.

Generación de facturas por concepto de ventas

- Elaboración de facturas ya sea a consumidor final o distribuidores según sea el caso.
- Envío de facturas al área contable.
- Ingreso de las facturas y comprobantes de retención al sistema de la empresa.
- Archivo de las facturas.

Rol general de los colaboradores

- Obtención del reporte de asistencia del personal.



- Revisión de las faltas cometidas por los colaboradores.
- Registro de ingresos y egresos.
- Envío del rol general al área contable previo su aprobación.
- Registro de los roles en el sistema contable.
- Preparación del cheque y comprobante de egreso.
- Envío del cheque del rol general al administrador para la ser firmados.
- Envío del archivo del rol general al Banco del Austro para la acreditación de valores en las cuentas de cada colaborador.

Hojas de costos

- Elaboración de la hoja de costos.
- Ingreso de los datos al sistema.
- Envío de la información de costos al área contable para su revisión y registro en el sistema.

Revisión y validación de la documentación

- Recepción de la documentación de sustento.
- Análisis y revisión de la documentación a fin de determinar que cumpla con todos los requisitos exigidos por el SRI.

Ingreso de la documentación al sistema contable

- Ingreso de la documentación al sistema de la empresa.
- Generación e impresión del asiento contable.

Generación del libro diario

- Ingreso al sistema de la empresa.
- Seleccionar la opción libro diario.
- Impresión del libro diario en caso de ser solicitado.

Emisión de los mayores generales y auxiliares

- Ingreso al sistema de la empresa.
- Seleccionar la opción de mayor y auxiliares de acuerdo a la cuenta requerida.



Obtención del balance de comprobación

- Ingreso a la opción balance de comprobación.
- Ingresar el período correspondiente.
- Impresión del balance.

Generación de los ajustes mensuales

- Revisión y análisis de los sucesos que requieren ajuste contable.
- Recepción de documentos de sustento.
- Registro de las operaciones de ajuste contable.

Obtención del balance de comprobación ajustado

- Generación del balance de comprobación ajustado previo el registro de los ajustes.
- Impresión del balance.

Preparación de los Estados Financieros mensuales y finales

- Ingreso a la opción de Estados Financieros.
- Impresión de los Estados Financieros.
- Envío de los Estados Financieros a Gerencia para su revisión y análisis.
- Generación de asientos de cierre del periodo

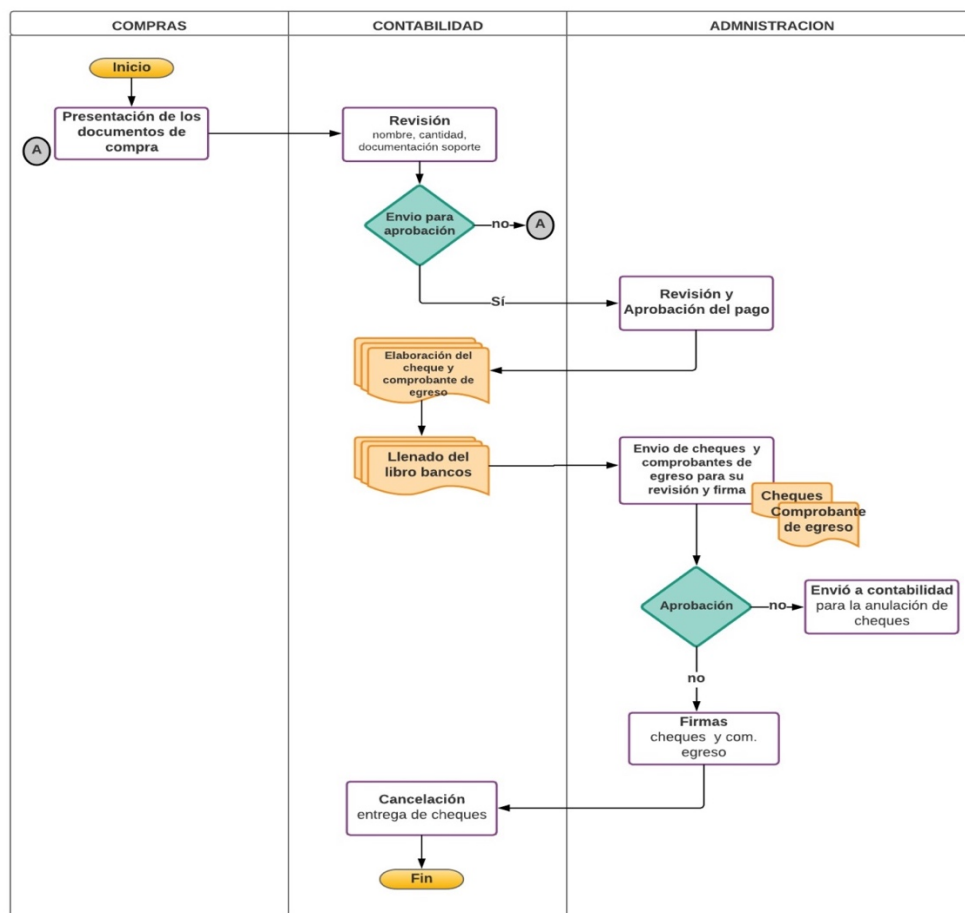
Notas explicativas a los Estados Financieros Finales.

- Revisión de los Estados Financieros finales.
- Emisión de notas explicativas a las cuentas presentadas en los Estados.

Aprobación y firma de los Estados Financieros.

- Análisis de los valores reflejados en las cuentas de los Estados Financieros.
- Aprobación y firma del Gerente en los Estados Financieros.
- Archivo de los Estados Financieros.

II. PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES



III. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
COMPRAS	Emisión de la orden de pago	Jefe de compras	El administrador revisa la adquisición y determina la aprobación del pago.	cada compra		Orden de Pago
CONTABILIDAD	Elaboración del cheque	Contadora General	El Gerente General firma el cheque previo la solicitud presentada y aprobada por el administrador.	cada compra		
	Registro en el libro bancos					Libro Bancos
	Elaboración de los comprobantes de egreso		El administrador revisa el libro de bancos y firma los comprobantes de egreso correspondientes.			Comprobante de Egreso
	Entrega de cheques a los proveedores.				Cuentas Pagadas / Cuentas por Pagar	

IV. TAREAS

Presentación de documentos de compra

- Revisar la documentación del proveedor.



- Ingresar los datos.
- Generar la orden de pago.
- Imprimir la orden de pago.

Revisión de los documentos

- Verificar la documentación de soporte.
- Comprobar proveedor, cantidad, precio, condiciones de compra.

Aprobación

- Revisión de la documentación.
- Aprobación del pago al proveedor.

Elaboración del cheque y comprobante de egreso

- Verificar el valor de las facturas y retenciones y determinar el valor a cancelar.
- Llenar el cheque con los datos del proveedor.
- Ingresar la forma de pago (valor y número de cheque).
- Impresión del comprobante de egreso.
- Firma de responsabilidad de quien elabora y autoriza.

Registro en el libro bancos

- Ingresar datos del proveedor.
- Ingresar el número y valor del cheque.
- Obtener el saldo actual del libro bancos.

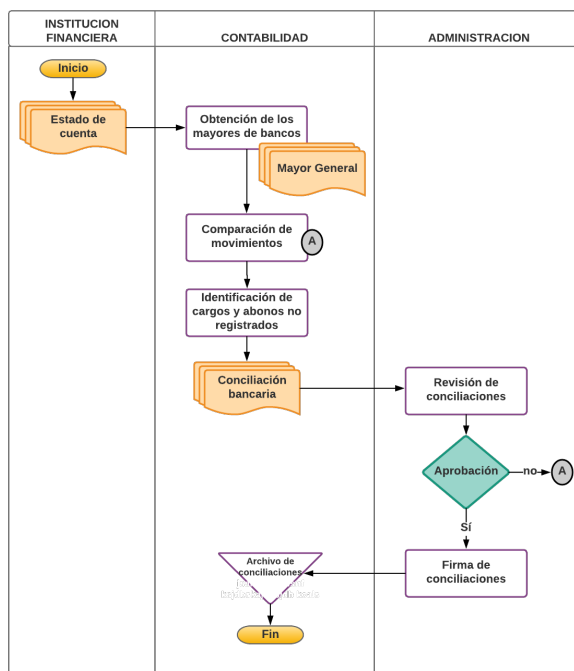
Firma de cheque y comprobantes de egreso

- Verificar el monto a cancelar.
- Comprobar el valor del cheque.
- Firmar el cheque y el comprobante de egreso.

Cancelación al proveedor

- Contactarse con el proveedor para coordinar el pago.
- Entrega del cheque al proveedor.
- Firma del comprobante de egreso.

V. ROCESO DE CONCILIACIÓN BANCARIA



VI. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
CONTABILIDAD	Comparación de movimientos, de los estados de cuenta y los registros contables	Jefe de Contabilidad	El Administrador solicita el libro bancos y compara con el estado de cuenta	Trimestral		Conciliación
	Identificar movimientos no registrados	Jefe de Contabilidad	El Administrador revisa y aprueba los ajustes para la conciliación bancaria	Mensual	Nº Movimientos No Registrados / Total de Movimientos	
ADMINISTRACION	Firma de las conciliaciones realizadas.	Administrador	Gerente, revisa eventualmente las conciliaciones bancarias	Semestral		

VII. TAREAS

Estado de cuenta

- Recepción del estado de cuenta.

Obtención de los mayores de bancos

- Ingresar al sistema contable.
- Generar los mayores auxiliares de bancos.

Comparación de movimientos

- Comparar los datos del estado de cuenta y el libro bancos.



- Verificar que los datos del libro bancos y el mayor auxiliar sean similares.
- Identificar los movimientos no registrados.

Conciliación

- Generar asientos de ajustes para conciliar bancos.
- Impresión de los asientos ajuste.
- Presentación de la conciliación bancaria al administrador.

Firma de las conciliaciones realizadas

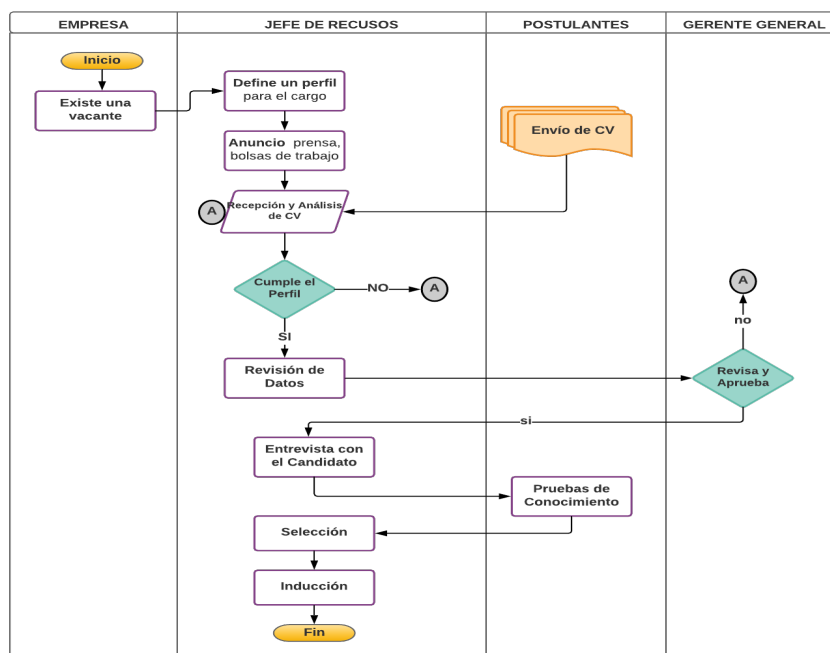
- Firma de Responsabilidad de la Contadora.
- Firma del Administrador de revisión y aprobación de la conciliación.
- Archivo de la conciliación.

RECURSOS HUMANOS

I. POLÍTICAS

1. El personal administrativo y de planta será evaluado mínimo cada año.
2. Los planes de capacitación serán diseñados de acuerdo a los resultados de las evaluaciones aplicadas.
3. Se deberá motivar y reconocer al personal por la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
4. El proceso de selección del personal se desarrollara de manera objetiva e imparcial.
5. Los roles de pago será cancelados hasta un plazo máximo de 2 días.
6. Los atrasos y faltas deberán ser debidamente justificados en recursos humanos.

I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



II. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
RECURSOS HUMANOS	Definición del cargo	Jefe de Recursos Humanos	El administrador revisa y aprueba los perfiles.	cada vacante		
	Revisión del datos		El jefe de recursos humanos valida la información proporcionada por el postulante	cada postulante	N° CV Revisados / Total de CV Recibidos	
	Entrevista		El administrador solicita un esquema de la entrevista.	cada postulante preseleccionado		
	Pruebas de conocimiento		El jefe del área en la que existe la vacante analiza los resultados de las pruebas.	cada postulante preseleccionado		
	Selección		El jefe de área de la vacante previo la entrevista, seleccionará conjuntamente con la responsable de recursos humanos al nuevo colaborador.	cada postulante preseleccionado		
	Inducción		Firma del programa de inducción y del acta de entrega de documentación.	cada nuevo colaborador		Plan de Inducción

III. TAREAS

Definición del cargo

- Identificar la vacante.
- Definir actividades inherentes al cargo.
- Establecer un perfil deseado.

Anuncio

- Redactar un anuncio con el requerimiento para la prensa escrita.
- Publicar en prensa y portales web.



Revisión de datos

- Verificar que cumpla con el perfil.
- Confirmar mínimo una de las referencias personales.
- Comprobar mínimo dos de las referencias laborales.

Revisión y aprobación de candidatos

- Presentar al gerente los CV que cumplan el perfil solicitado.
- Revisar los CV.
- Selección de 3 candidatos.

Entrevista

- Diseñar un cuestionario o esquema previo.
- Contactar al postulante y concretar la entrevista.
- Realizar la entrevista.
- Realizar un esquema o resumen de la entrevista.

Pruebas de conocimiento

- Verificar los aspectos a evaluar.
- Diseñar el esquema de la prueba.
- Definir una fecha para la aplicación de la prueba.
- Aplicar la evaluación de conocimientos.

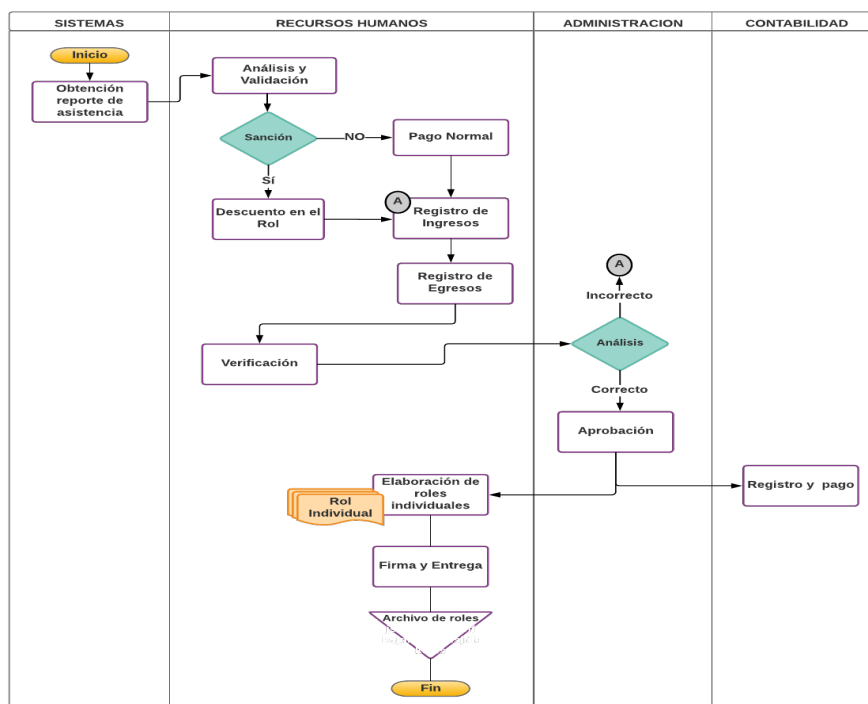
Selección

- Analizar y verificar resultados de las pruebas de conocimientos.
- Seleccionar al candidato.
- Comunicarse con el candidato.
- Formalizar la relación laboral (contratación).

Inducción

- Coordinación de la fecha de inducción.
- Recorrido de las instalaciones.
- Presentación de colegas y superiores.
- Entrega de documentación.

IV. PROCESO DE NÓMINA



V. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
Sistemas	Generación del reporte de asistencia del personal.	Jefe de sistemas	El administrador revisa los reportes para el control de asistencia del personal.	mensual	N° atrasos / N° días Laborados	Reporte de Asistencia
RECURSOS HUMANOS	Análisis de la asistencia del personal para la elaboración del rol de pago general	Jefe de recursos humanos	El administrador revisa y aprueba el rol general de conformidad con lo dispuesto por la normativa vigente.	mensual		Rol de Pagos
	Verificación de sanciones					Memos
	Elaboración del rol considerando los ingresos y egresos según corresponda					
	Comprobación y verificación del rol					
	Elaboración del cheque general para el pago de roles.					
	Entrega y firma de los roles individuales a cada trabajador					
	Archivo de los roles individuales					
ADMINISTRACION	Firma del cheque por concepto de roles de pago.	Administrador	El Gerente solicita a recursos humanos información relacionada con pagos de roles.	mensual		Comprobantes de Egreso
			El gerente firma el cheque por concepto de roles de manera periódica.			
CONTABILIDAD	Registro de los roles de pago	Jefe de contabilidad	El administrador revisa el registro de los roles de acuerdo a lo dispuesto en el rol general.	mensual		Asiento Contable

VI. TAREAS

Generación del reporte de asistencia del personal.

- Ingreso al sistema de control de asistencia.
- Generar el reporte de asistencia del mes correspondiente.



- Envío de la información a recursos humanos.

Análisis y validación

- Revisión de la información sobre la asistencia y permanencia del personal dentro de la empresa.
- Identificar a los trabajadores que han laborado menos días para proceder con el cálculo del rol de pagos.
- Identificar aquellos trabajadores que tengan permisos y licencias de trabajo.

Verificación de sanciones

- Comprobar si los trabajadores han incumplido con las normas y reglamentos establecidos por la empresa.
- Aplicar los descuentos correspondientes por las faltas cometidas y debidamente comprobadas.

Elaboración del rol

- Revisar los registros en el sistema de cada colaborador.
- Ingresar los valores por los ingresos obtenidos.
- Ingreso de los egresos.
- Realizar el rol de beneficios sociales.

Comprobación y verificación

- Revisión y comprobación de los valores de roles para determinar que estén correctos de acuerdo a la normativa aplicable.
- Envío del rol general al administrador para su correspondiente revisión y aprobación
- Aprobar los valores registrados en el rol general.

Elaboración del cheque para el pago de roles

- Revisar el rol general previo su aprobación para la elaboración de los cheques de pago correspondientes.
- Entrega del cheque para ser firmado por el administrador.

Registro de los roles de pago

- Recepción del rol de pagos general.
- Ingreso al sistema.
- Generación e impresión del asiento contable.

Rol Individual

- Elaboración de los roles individuales.
- Impresión de los roles de pagos individuales.

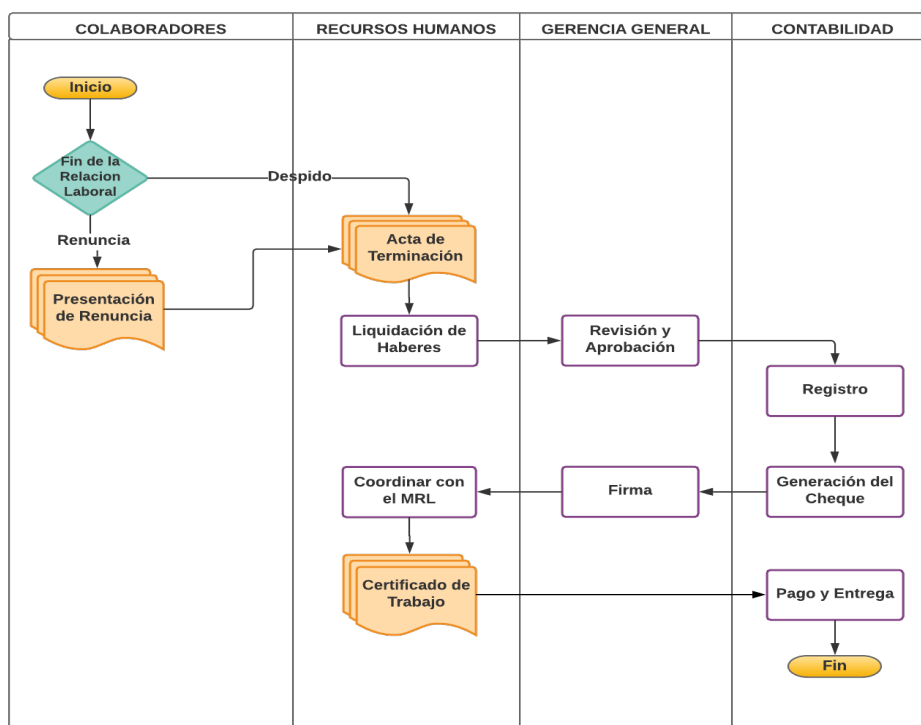
Pago

- Preparación del cheques y comprobante de egreso.
- Envío del cheque al área de recursos humanos.

Entrega y firma

- Entrega de roles cada colaborador.
- Firma del rol de pagos.
- Archivar una copia del rol debidamente firmada.

VII. LIQUIDACIÓN



VIII. CONTROL DE CALIDAD

SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CONTROL	FRECUENCIA	INDICADOR	REGISTRO
Recursos Humanos	Elaboración del Acta de Terminación	Jefe de Recursos Humanos	El Gerente revisa y firma el acta generada	cada renuncia		Acta de Finiquito
	Liquidación de haberes	Jefe de Recursos Humanos	Contabilidad verifica los rubros a liquidar	cada renuncia		Liquidación
	Elaboración de un certificado de trabajo	Jefe de Recursos Humanos		cuando el colaborador lo solicite		
Contabilidad	Registro	Jefe de Contabilidad	El Jefe de Recursos Humanos y el Administrador verifican el asiento contable.	cada renuncia		Asiento Contable
	Generación del cheque	Jefe de Contabilidad	El Gerente/Administrador supervisa y firman el cheque	cada renuncia		Comprobante de Egreso

IX. TAREAS

Renuncia

- Recepción de la renuncia formal del colaborador.

Elaboración del Acta de Terminación

- Ingreso al sistema del IESS y Ministerio de Trabajo.
- Ingreso de datos del empleado.
- Generación del acta.
- Firma del acta.

Liquidación de haberes

- Verificar información en la base de datos.
- Realizar la liquidación de haberes del empleado.
- Ingresar al sistema del IESS y el Ministerio de Trabajo.
- Ingresar los datos.
- Verificar los cálculos.
- Impresión de la liquidación de haberes.

Revisión y Aprobación

- Presentar la liquidación de haberes al Administrador.
- Presentar el borrador de los cálculos realizados.
- Revisar los documentos presentados.
- Aprobar la liquidación.

Registro

- Recepción de los documentos de recursos humanos.



- Ingreso de datos en el sistema.
- Impresión del asiento contable.

Generación del cheque

- Elaboración del cheque.
- Generación del comprobante de egreso.
- Autorizar el cheque, firma del administrador.
- Entrega del cheque.

Elaboración de un certificado de trabajo

- Redacción de un certificado de trabajo.
- Ingreso de datos del empleado.
- Firma del certificado.
- Entrega del certificado al empleado.

Pago y entrega

- Verificar con el colaborador los valores de la liquidación.
- Entrega del cheque.
- Firma del comprobante de egreso.

4. ESQUEMA DE CAPACITACIÓN

Objetivo

Conseguir que los colaboradores adquieran, actualicen y desarrollen nuevos conocimientos y habilidades que les permitan el mejor desempeño de sus funciones.


Beneficio

Contribuye en la rápida y eficiente solución de problemas facilitando la toma de decisiones desarrollando líderes que contribuyan al desarrollo de la empresa. Mediante la capacitación se incrementa la productividad y calidad del trabajo logrando la minimización de costos mediante el uso eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos.



Alcance

El programa de capacitación incluye a todo el personal del área administrativa y producción.

		ARTESA CÍA. LTDA. PLAN DE CAPACITACIÓN	
INTRODUCCIÓN			
I.	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
II.	JUSTIFICACIÓN		
III.	ALCANCE		
IV.	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Generales• Específicos		
V.	ESTRATEGIAS		
VI.	TIPO DE CAPACITACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Inductiva: integración de nuevos colaboradores• Preventiva: facilitar la adopción a cambios y nuevas metodologías.• Correctiva: solucionar problemas de desempeño.• Desarrollo de carrera: lograr que los colaboradores puedan ocupar nuevas posiciones.		
VII.	MODALIDAD <ul style="list-style-type: none">• Formación• Actualización• Especialización• Perfeccionamiento• Complementación		

VIII.	NIVELES DE CAPACITACIÓN Básico - Intermedio - Avanzado
IX.	CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN
X.	RECURSOS <ul style="list-style-type: none">• Humanos: definir participantes y capacitadores.• Materiales: detalle de la infraestructura, equipo necesario y documentos técnicos.
XI.	METODOLOGIA DE EVALUACIÓN <ul style="list-style-type: none">• Reacción del personal después de la capacitación.• Aumento de conocimientos y habilidades.• Resultados alcanzados a través de la medición de indicadores.
XII.	PRESUPUESTO
XIII.	CRONOGRAMA

5. ESQUEMA DE MOTIVACIÓN

Objetivo


Generar espacios que permitan motivar a los trabajadores con el fin de fortalecer su compromiso con la empresa y desarrollar el sentimiento de pertenencia.

Beneficio

Actualmente para una empresa, es de vital importancia generar espacios y políticas de motivación para sus trabajadores, se sabe que un trabajador motivado y cómodo en su lugar de trabajo genera mayor rendimiento en las actividades encomendadas, aportando a la consecución de objetivo y el desarrollo normal de su misión.

Alcance

Las políticas y esquemas de motivación deben ser aplicados a todo el personal que conforma la empresa ARTESA CIA. LTDA.

	<p>ARTESA CÍA. LTDA.</p> <p>MOTIVACIÓN</p>
<p>Valorar al personal</p>	<p>Es necesario, valorar las opiniones, aportes y sugerencias de cada colaborador, con el fin de generar un ambiente de participación en pro de los objetivos empresariales.</p>
<p>Reconocer méritos personales</p>	<p>Se debe generar confianza en cada colaborador, mediante el reconocimiento de sus capacidad y los logros individuales, para brindarle un sentimiento de confianza y reciprocidad con las actividades que realiza.</p>
<p>Reconocer méritos grupales</p>	<p>Incentivar y felicitar a los colaboradores en virtud de sus actividades por la consecución de objetivos de la empresa.</p>
<p>Incentivos económicos</p>	<p>Brindar a los colaboradores reconocimiento, e incentivos económicos en virtud de las actividades que realice en beneficio de la empresa.</p>
<p>Desarrollo profesional</p>	<p>Generar espacios y oportunidades para que los empleados puedan desarrollarse profesionalmente, brindándoles un apoyo moral, valorando sus méritos personales.</p>
<p>Fortalecer relaciones interpersonales</p>	<p>Incentivar a los colaboradores a interactuar y generar espacios en los que se les permita exponer, sus dudas, inquietudes, y espacios de esparcimiento y desarrollo de relaciones sociales más allá del ámbito</p>



	laboral con el fin de generar un ambiente de trabajo cómodo y de confianza.
--	---

6. ESQUEMA DE INDUCCIÓN

Objetivo

Familiarizar al nuevo colaborador con la filosofía, políticas, reglamentos, funciones y beneficios de la empresa.

Beneficio

Una adecuada inducción permite que el nuevo colaborador se adapte con mayor facilidad a su ambiente laboral y tenga un conocimiento claro y preciso sobre cual es su rol dentro de la empresa consiguiendo que ejecute su trabajo de manera eficiente aportando en la consecución de los objetivos empresariales.

Aspectos básicos de la inducción

- Bienvenida del nuevo colaborador.
- Antecedentes de la empresa.
- Actividad económica.
- Filosofía de la empresa misión, visión, objetivos, valores, organigrama.
- Políticas y compromiso con la salud y seguridad.
- Orientación hacia el trabajo, funciones, derechos y obligaciones.
- Pago, prestaciones y beneficios.
- Conocimiento de la infraestructura.
- Identificación del personal y jefe superior.

Documentación de entrega

- Código de ética.



Universidad de Cuenca

- Reglamento interno.
- Manual de funciones.
- Políticas de la empresa.

7. ESQUEMA DE EVALUACIÓN

Objetivo


Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa, e identificar la relación costo-beneficio de cada empleado.

Beneficio

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental pues permite generar estrategias que optimicen las capacidades y fortalezcan las debilidades para la consecución de objetivos institucionales.

Alcance

La evaluación de desempeño debe ser aplicable a cada uno de los empleados y colaboradores de la empresa ARTESA Cía. Ltda.

 <p>ARTESA ARTE EN CERÁMICA</p>	<p>ARTESA CÍA. LTDA. EVALUACIÓN</p>
<p>ASPECTOS A EVALUAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conducta.- Evaluar el comportamiento de los colaboradores en sus actividades normales. • Solución de conflictos.- Considerar la respuesta de los colaboradores a situaciones adversas que se puedan presentar.



	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad.- Apreciar la eficiencia y eficacia de las actividades que realiza el empleado. • Objetivos.- Verificar que los empleados conozcan los objetivos, misión y visión empresarial para que actúen y contribuyan a la consecución de los mismos. • Desarrollo personal.- Considerar las oportunidades, y el auto aprendizaje de los colaboradores. • Trabajo en equipo.- Evaluar el comportamiento y los resultados en trabajos en equipo. • Relaciones interpersonales.- Considerar la interacción del evaluado con relación al resto del personal de la empresa.
PERIODICIDAD	La evaluación al desempeño debe ser de forma periódica. Mínimo de una vez al año.
INFORMACIÓN PRELIMINAR	<p>Se debe dar a conocer a los empleados y colaboradores previo a un proceso de evaluación lo siguiente:</p> <p>Objetivo principal de la evaluación</p> <p>Beneficios</p> <p>Responsabilidad de cada empleado</p> <p>Proceso a seguir o metodología</p>
DISEÑO DE UN CRONOGRAMA	<p>Fecha de evaluación</p> <p>Análisis y revisión</p> <p>Exposición y dialogo de resultados con el empleado</p> <p>Plan de acción (Incentivo o Mejora)</p>



<p>CONSIDERACIONES AL MOMENTO DE EVALUAR</p>	<p>Enfocarse en acciones, la evaluación debe ser objetiva, no juzgar al evaluado.</p> <p>Retroalimentar, dialogar, escuchar quejas y sugerencias.</p> <p>Se debe iniciar con los jefe o líderes de cada departamento</p> <p>Considerar una autoevaluación, co-evaluación y evaluación directa del superior.</p>
---	---

	<p align="center">ARTESA CÍA. LTDA.</p> <p align="center">EVALUACION DE DESEMPEÑO</p>																																																																																										
<p align="center">CUESTIONARIO</p>																																																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="357 1176 679 1220">PREGUNTA</th> <th data-bbox="679 1176 810 1220">SIEMPRE</th> <th data-bbox="810 1176 941 1220">CASI SIEMPRE</th> <th data-bbox="941 1176 1072 1220">A VECES</th> <th data-bbox="1072 1176 1203 1220">RARA VEZ</th> <th data-bbox="1203 1176 1350 1220">NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>¿Conoce ud la mision de la empresa?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Conoce ud la visión de la empresa?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Conoce los objetivos de la empresa?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿En qué grado considera ud que su trabajo aporta a la consecución de objetivos?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Asiste puntualmente a su lugar de trabajo?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿En caso de que faltare al trabajo lo notifica con anticipación?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Cumple eficientemente las actividades encomendadas?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Considera ud que el trabajo y el tiempo que se le asigna es adecuado?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Su relación con los compañeros es cordial?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Considera ud que existe favoritismo por parte del jefe con su compañer@s?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Cumple con las normas de seguridad en la empresa?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Considera que su trabajo es recompensado adecuadamente?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿En caso de presentarse un problema lo soluciona con facilidad?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>¿Se siente satisfecho con su trabajo?</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA	¿Conoce ud la mision de la empresa?						¿Conoce ud la visión de la empresa?						¿Conoce los objetivos de la empresa?						¿En qué grado considera ud que su trabajo aporta a la consecución de objetivos?						¿Asiste puntualmente a su lugar de trabajo?						¿En caso de que faltare al trabajo lo notifica con anticipación?						¿Cumple eficientemente las actividades encomendadas?						¿Considera ud que el trabajo y el tiempo que se le asigna es adecuado?						¿Su relación con los compañeros es cordial?						¿Considera ud que existe favoritismo por parte del jefe con su compañer@s?						¿Cumple con las normas de seguridad en la empresa?						¿Considera que su trabajo es recompensado adecuadamente?						¿En caso de presentarse un problema lo soluciona con facilidad?						¿Se siente satisfecho con su trabajo?						
PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	RARA VEZ	NUNCA																																																																																						
¿Conoce ud la mision de la empresa?																																																																																											
¿Conoce ud la visión de la empresa?																																																																																											
¿Conoce los objetivos de la empresa?																																																																																											
¿En qué grado considera ud que su trabajo aporta a la consecución de objetivos?																																																																																											
¿Asiste puntualmente a su lugar de trabajo?																																																																																											
¿En caso de que faltare al trabajo lo notifica con anticipación?																																																																																											
¿Cumple eficientemente las actividades encomendadas?																																																																																											
¿Considera ud que el trabajo y el tiempo que se le asigna es adecuado?																																																																																											
¿Su relación con los compañeros es cordial?																																																																																											
¿Considera ud que existe favoritismo por parte del jefe con su compañer@s?																																																																																											
¿Cumple con las normas de seguridad en la empresa?																																																																																											
¿Considera que su trabajo es recompensado adecuadamente?																																																																																											
¿En caso de presentarse un problema lo soluciona con facilidad?																																																																																											
¿Se siente satisfecho con su trabajo?																																																																																											



8. ESQUEMA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Objetivo

Evaluar el servicio al cliente mediante la medición de la satisfacción del mismo.

Beneficio

El cliente es la parte objetiva de cada empresa, es la razón de ser de la misma pues el objetivo principal es brindar productos o servicios que sean apreciados por el consumidor, en este ámbito es de vital importancia evaluar sus tácticas de servicio al cliente y la satisfacción del mismo con el fin de diseñar estrategias que permitan mejorar la atención y captar nuevos clientes.

Alcance

La evaluación del servicio al cliente, y el nivel de satisfacción del mismo se aplican a los diferentes puntos de venta de ARTESA Cía. Ltda.

 ARTESA ARTE EN CERÁMICA	ARTESA CÍA. LTDA. SATISFACCION DEL CLIENTE
SERVICIO AL CLIENTE	Se pretende evaluar el servicio ofertado por los vendedores a los clientes, dentro de todas las modalidades de venta.
PRODUCTO	Evaluar la percepción del cliente sobre el producto que ofrecemos.
SERVICIO POST-VENTA	Realizar un seguimiento al servicio y producto brindado al cliente para identificar errores y oportunidades de mejora.
PERIODICIDAD	Estudios de satisfacción al cliente deben procurar ser mínimo de carácter semestral.
MEDIOS	La evaluación de satisfacción al cliente puede



Universidad de Cuenca

	realizarse de forma directa en cada uno de los locales, mediante encuesta directa, o a su vez mediante medios electrónicos como e-mail.
--	---

Modelo de evaluación básica del Servicio al Cliente



ARTESA CIA. LTDA

Satisfacción del Cliente

Artesa se preocupa por la percepción de nuestros clientes, por lo que solicitamos nos ayude a mejorar.

Tiempo máximo: 5 min.

Por favor marque con una X según su criterio.

1. CLIENTE

Sexo Masculino ☐ Femenino ☐
Edad _____

2. ¿Cómo considera usted el estado general de la tienda?

Ordenado	<input type="checkbox"/>	Desordenado	<input type="checkbox"/>
Limpio	<input type="checkbox"/>	Sucio	<input type="checkbox"/>
Ambientado	<input type="checkbox"/>	Inadaptado	<input type="checkbox"/>
Iluminado	<input type="checkbox"/>	Oscuro	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cómo considera usted la atención recibida por parte del vendedor?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

4. ¿Usted adquirió uno de nuestros productos?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

5. ¿Le agradó la experiencia de compra en nuestros locales?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. ¿Le gusta la marca ARTESA?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

7. ¿Usted volvería a comprar en nuestras tiendas?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

8. ¿Usted recomendaría nuestra tienda con amigos, familiares o conocidos?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿Usted tiene alguna queja o sugerencia para nosotros? Explique a continuación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Modelo de evaluación básica de Servicio al Post-venta



ARTESA CIA. LTDA

Satisfacción del Cliente

Artesa se preocupa por la percepción de nuestros clientes, por lo que solicitamos nos ayude a mejorar.

Tiempo máximo: 5 min.

Por favor marque con una X según su criterio.

1. CLIENTE

Sexo Masculino ☐ Femenino ☐

Edad _____

2. ¿Ud realizó la compra de uno o más productos de la línea?

Fiesta ☐ Monteturi ☐

Vega ☐ Especial ☐

Home ☐

3. ¿Cómo considera ud al producto adquirido?

Bueno ☐ Malo ☐

4. ¿Ha notado algun cambio en el producto ?

SI ☐ NO ☐

5. En caso de que su respuesta fuese SI, indique en ¿cual de los siguientes aspectos a notado el cambio?, caso contrario pase a la siguiente pregunta.

Desgaste ☐ Color ☐

Fragilidad ☐ Esmaltado ☐

6. ¿Volvería ud a adquirir uno de nuestros productos?

SI ☐ NO ☐

7. En base a su experiencia, ¿Recomendaría nuestros productos con terceros?

SI ☐ NO ☐

8. Si ud tiene un comentario o sugerencia, haganoslo saber en el espacio adjunto

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



9. ESQUEMA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo


Brindar a Artesa medios necesarios para fortalecer los canales de comunicación con todo el personal.

Beneficio

Un adecuado plan de comunicación permite a la empresa fortalecer los nexos entre todo el personal, así como también contribuye al cumplimiento de la planificación estratégica mediante la dirección, coordinación y socialización de los objetivos.

Alcance


El plan y las técnicas de comunicación se deben desarrollar y aplicar con todo el personal de ARTESA CIA. LTDA.

	<p>ARTESA CÍA. LTDA. PLAN DE COMUNICACIÓN</p>
<p>Canales de Comunicación</p> <p>Artesa Cía. Ltda., para el correcto desarrollo de sus actividades cuenta con canales formales comunicación, dentro de los cuales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">• Correo Electrónico• Memos• Circulares• Oficios <p>Tipos de Comunicación</p> <p>Artesa cuenta con diferentes tipos de comunicación dentro de su empresa como los siguientes:</p>	

- **Vertical.-** La comunicación se origina de acuerdo a los niveles jerárquicos, esta puede ser:
 - **Descendente.-** La comunicación se origina en los niveles jerárquicos superiores y debe ser distribuida a los niveles inferiores.
 - **Ascendente.-** La comunicación nace de los niveles jerárquicos inferiores a su inmediato superior.
- **Horizontal.-** El flujo de la comunicación se puede generar entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

RESPONSABLE	PARTE INTERASADA	MEDIO	FORMA	FRECUENCIA
Gerente General	Colaboradores	Electrónico	Misión, Visión, Objetivos.	Anual
Gerente General	Administrador	Electrónico	Resoluciones, decisiones.	Ocasional
Administrador	Jefes Departamentales	Electrónico	Sugerencias, comentarios, convocatorias	Ocasional
Jefes de Departamento.	Área	Electrónico	Estrategias, controles y funciones	Semanal
Jefes de Departamento.	Administrador	Físico	Informes, solicitudes.	Mensual
Jefe de Recursos Humanos	Colaboradores	Físico - Electrónico	Políticas, Reglamentos, Funciones y Procedimientos,	Anual
Jefe de Recursos Humanos	Colaboradores	Físico - Electrónico	Memos, Circulares, Avisos.	Ocasional
Jefe de Recursos Humanos	Colaboradores	Electrónico	Resultados de Evaluaciones	Cada Evaluación
Jefe de Producción	Personal de Planta	Físico	Ordenes de trabajo	Semanal
Colaboradores	Jefes Departamentales	Físico	Solicitudes, quejas	Ocasional

10. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

	<p align="center">ARTESA CÍA. LTDA.</p> <p align="center">EVALUACION DE RIEGOS</p>																																											
<p>Objetivo</p> <p>Contribuir a la identificación de riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Beneficio</p> <p>Una adecuada y oportuna evaluación de riesgos permite a la empresa identificar fortalezas, y tomar medidas apropiadas de gestión de riesgos que permitan mitigar, reducir y compartir los mismos.</p> <p>Alcance</p> <p>La evaluación de riesgos está basada en todos los procesos que se desarrollan en Artesa Cía. Ltda.</p>																																												
<p>Modelo de Identificación de Riesgos</p> <p align="center">IDENTIFICACION DE RIESGO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> <th>RIESGO</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>CAUSA</th> <th>EFFECTO</th> <th>PROBABILIDAD</th> <th>IMPACTO</th> <th>CALIFICACION</th> <th>TIPO DE RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>									PROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION	TIPO DE RIESGO																											
PROCESO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	EFFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION	TIPO DE RIESGO																																				

Escalas de valoración

PROBABILIDAD

1	BAJO	Su ocurrencia es muy baja
2	MEDIO	Puede ocurrir en algunas ocasiones
3	ALTO	Se espera que ocurra en la mayoría de ocasiones

IMPACTO

1	BAJO	Se puede controlar a tiempo
2	MEDIO	Se puede controlar con intervención
3	ALTO	Produce grandes pérdidas.

Mapa Calórico

PROBABILIDAD	ALTO	3	6	9
	MEDIO	2	4	6
	BAJO	1	2	3
		BAJA	MEDIO	ALTA
		IMPACTO		

Mapa de Riesgos

MAPA DE RIESGOS

PROCESO	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONTROL EXISTENTE	CALIFICACION	TIPO DE RIESGO	ACCIONES	RESPONSABLE



Universidad de Cuenca

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

El control interno se constituye en una base importante para la consecución de objetivos organizacionales, consiste en un proceso desarrollado y dirigido por la administración que permite generar una seguridad razonable sobre la eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos de una organización, adicionalmente la evaluación continua de las políticas de control interno contribuyen a la identificación de deficiencias y oportunidades de mejora.

El Marco Integrado de Control Interno 2013, es el esquema más utilizado y eficaz en materia de Control Interno debido a que permite analizar de forma global una empresa, seccionándola en 5 componentes subdivididos en un total de 17 principios claves en toda organización, por lo que su aplicación en el sector privado contempla múltiples ventajas al considerar dentro de sus componentes los diferentes principios que conllevan a un fortalecimiento de los procesos y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Con certeza podemos señalar que los procesos de control constituyen una herramienta clave al momento de marcar el éxito o fracaso de una empresa; adecuados controles internos se ven reflejados en la calidad de productos y/o servicios, en resultados económicos, satisfacción laboral, satisfacción del cliente, posicionamiento de mercado, etc.

Artesa es una empresa dedicada a la producción de cerámica decorada manualmente, de acuerdo al análisis presentado anteriormente, se puede señalar que existe una importante deficiencia en relación a su sistema de control, y una débil planificación estratégica reflejándose en los resultados obtenidos en los últimos periodos económicos.

Mediante el levantamiento de información y la elaboración de flujogramas de los procesos desarrollados en Artesa, se logró tener una visión más detallada de las actividades, tareas y acciones permitiéndonos identificar fortalezas y



debilidades en los procesos. De acuerdo con la evaluación específica de Control Interno podemos indicar que los procesos que tienen un nivel de riesgo más representativo son Producción, Contabilidad y Recursos Humanos, debido a la falta de políticas que orienten las actividades de cada área.

Considerando que el control interno pretende generar seguridad razonable sobre el cumplimiento de objetivos, la base para el diseño y creación de controles se constituye en la planificación estratégica de una empresa entendiéndose como esta primordialmente la misión, visión y objetivos. Por lo que las actividades y esfuerzos deben orientadas al cumplimiento de dichos objetivos.

De esta forma, se concluye que para una gestión administrativa se requiere de esfuerzos conjuntos del personal administrativo, productivo y de apoyo para el rediseño de procesos, que permitan generar controles claves que velen por una seguridad razonable de que las operaciones se realicen con eficiencia y eficacia.

La evaluación al Sistema de Control Interno de Artesa se desarrolló en un marco de cordialidad y colaboración con todo el personal administrativo y de planta de la empresa, permitiendo generar las recomendaciones apropiadas mediante la propuesta de mejora, principalmente se expone la generación de una planificación estratégica acorde a las necesidades de la empresa, de la cual nace el diseño de manuales, procedimientos, políticas y controles orientadas al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En el desarrollo del presente proyecto, se evidenció la importancia de un adecuado control interno para una empresa; mediante la investigación y la ejecución de la evaluación al Sistema de Control Interno se consolidó y vinculó nuestra formación académica con la práctica profesional, generando experiencias enriquecedoras.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a la Evaluación Integral del Sistema de Control Interno de Artesa Cía. Ltda. podemos brindar las siguientes recomendaciones:

- Revisar y considerar el Informe de Control Interno presentado con anterioridad e implementar las recomendaciones presentadas en la propuesta de mejorar.
- Diseñar un cronograma para la ejecución de las recomendaciones planteadas.
- Realizar de forma periódica Evaluaciones al Sistema de Control Interno que permitan modificar e identificar controles apropiados y deficientes que requieran corrección.
- Evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de objetivos y modificar la planificación estratégica a las condiciones requeridas por la empresa.
- Artesa debe contemplar la aplicación de un método de Gestión de Riesgos, que permita conocer los actuales factores internos y externos que puedan generar un impacto positivo o negativo sobre la empresa, con el fin de desarrollar un esquema de respuesta a riesgos.
- Los directivos deben socializar la planificación estratégica con todo el personal con el fin coordinar esfuerzos para la consecución de objetivos y metas.



BIBLIOGRAFÍA

AEC. (2015). *Asociación Española para la Calidad* . Recuperado el 30 de Octubre de 2017, de www.aec.es: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Arcenegui Rodrigo, J. A., Gómez Rodríguez, I., & Molina Sánchez, H. (2009). *Manual de auditoría financiera*. Sevilla, España: Editorial Desclee de Brouwer.

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría Un enfoque integral* (Decimoprimer edición ed., Vol. XI). México , México: Pearson Educación Inc.

ARTESA Cía. Ltda. (2013). *Nosotros: Artesa*. Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de Artesa: <http://www.artesa.com.ec/nosotros>

Basden, A., & Wood Harper, A. (2006). A Philosophical Discussion of the Root Definition in Soft Systems Thinking: An Enrichment of CATWOE. *System Research & Behavioral Science* , 23 (1), 61-87.

Contraloría General del Estado . (07 de Diciembre de 2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito, Pichincha, Ecuador.

COSO. (Septiembre de 2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2017, de www.coso.org: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>

COSO. (26 de Junio de 2013). Control Interno - Marco Integrado. *Control Interno - Marco Integrado Marco y Apéndices* . (PwC, & Instituto de Auditores Internos de España, Trads.) España: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Crespo Seminario, Á. G. (6 de Noviembre de 2017). Planificación Estratégica. (M. A. Díaz Bermeo, & T. S. Buele Guamantario , Entrevistadores) Cuenca, Azuay, Ecuador.

Cubero Abril, E. T. (2009). MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA). Cuenca, Azuay, Ecuador.

Deloitte. (2015). *Deloitte*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://www2.deloitte.com>

Deloitte. (23 de Julio de 2013). Estructura de Control Interno COSO: Preparándose para los cambios. *Cambios al modelo CI COSO 2013* .

Estupiñán Gaitán , R. (2015). *Control interno y fraudes análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (Vol. III). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.



Universidad de Cuenca

GOSPA Planning. (s.f.). *GOSPA Planning*. (C. Phillips, Productor) Recuperado el 29 de Marzo de 2018, de GOSPA Planning: <http://www.gospaplanning.com/>.

IFAC. (2013). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, Otros Encargos de Aseguramiento, y Servicios Relacionados*. (IberAm, F. A. Económicas, & I. M. Públicos, Trads.) New York, USA: IFAC.

Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría del control interno* (Vol. III). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Proyecto de Rendición de Cuentas Anti-Corrupción en las Americas. (2004). Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)/Integrated Internal Control Framework for Latin America. *MICIL*. Richmond, Virginia, EE.UU.

Santillana, J. R. (2013). *Auditoría Interna*. México D.F., México.